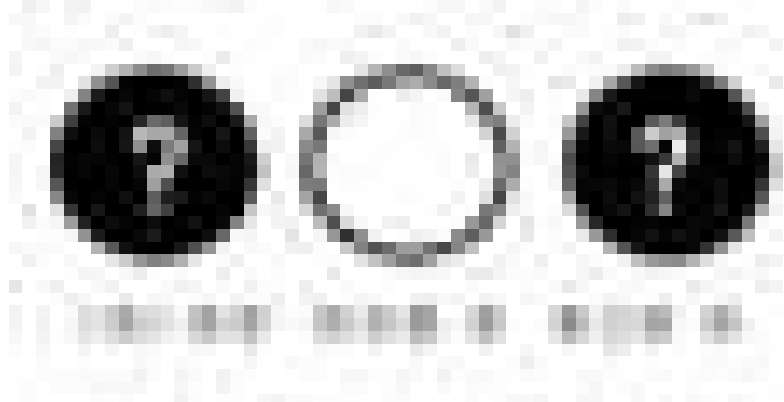




CEO思考法

CEO思考法

CEO思考法





目录

Content

- [第1节：前言](#)
- [第2节：第1章 领导者有何特殊之处\(1\)](#)
- [第3节：第1章 领导者有何特殊之处\(2\)](#)
- [第4节：第1章 领导者有何特殊之处\(3\)](#)
- [第5节：第1章 领导者有何特殊之处\(4\)](#)
- [第6节：第1章 领导者有何特殊之处\(5\)](#)
- [第7节：第2章 领导力源于内心\(1\)](#)
- [第8节：第2章 领导力源于内心\(2\)](#)
- [第9节：第2章 领导力源于内心\(3\)](#)
- [第10节：第2章 领导力源于内心\(4\)](#)
- [第11节：第2章 领导力源于内心\(5\)](#)
- [第12节：第2章 领导力源于内心\(6\)](#)
- [第13节：第2章 领导力源于内心\(7\)](#)
- [第14节：第2章 领导力源于内心\(8\)](#)
- [第15节：第2章 领导力源于内心\(9\)](#)
- [第16节：第2章 领导力源于内心\(10\)](#)
- [第17节：第2章 领导力源于内心\(11\)](#)
- [第18节：第2章 领导力源于内心\(12\)](#)
- [第19节：第2章 领导力源于内心\(13\)](#)
- [第20节：第2章 领导力源于内心\(14\)](#)
- [第21节：第2章 领导力源于内心\(15\)](#)
- [第22节：第3章 领导者的直觉判断\(1\)](#)
- [第23节：第3章 领导者的直觉判断\(2\)](#)
- [第24节：第3章 领导者的直觉判断\(3\)](#)
- [第25节：第3章 领导者的直觉判断\(4\)](#)
- [第26节：第3章 领导者的直觉判断\(5\)](#)
- [第27节：第3章 领导者的直觉判断\(6\)](#)
- [第28节：第3章 领导者的直觉判断\(7\)](#)
- [第29节：第3章 领导者的直觉判断\(8\)](#)
- [第30节：第3章 领导者的直觉判断\(9\)](#)

- [第31节：第3章 领导者的直觉判断\(10\)](#)
- [第32节：第3章 领导者的直觉判断\(11\)](#)
- [第33节：第3章 领导者的直觉判断\(12\)](#)
- [第34节：第3章 领导者的直觉判断\(13\)](#)
- [第35节：第3章 领导者的直觉判断\(14\)](#)
- [第36节：第4章 解决问题与作出决策\(1\)](#)
- [第37节：第4章 解决问题与作出决策\(2\)](#)
- [第38节：第4章 解决问题与作出决策\(3\)](#)
- [第39节：第4章 解决问题与作出决策\(4\)](#)
- [第40节：第4章 解决问题与作出决策\(5\)](#)
- [第41节：第4章 解决问题与作出决策\(6\)](#)
- [第42节：第4章 解决问题与作出决策\(7\)](#)
- [第43节：第4章 解决问题与作出决策\(8\)](#)
- [第44节：第4章 解决问题与作出决策\(9\)](#)
- [第45节：第4章 解决问题与作出决策\(10\)](#)
- [第46节：第4章 解决问题与作出决策\(11\)](#)
- [第47节：第4章 解决问题与作出决策\(12\)](#)
- [第48节：第4章 解决问题与作出决策\(13\)](#)
- [第49节：第4章 解决问题与作出决策\(14\)](#)
- [第50节：第4章 解决问题与作出决策\(15\)](#)
- [第51节：第4章 解决问题与作出决策\(16\)](#)
- [第52节：第4章 解决问题与作出决策\(17\)](#)
- [第53节：第4章 解决问题与作出决策\(18\)](#)

第1节：前言

前言

在写作本书的过程中，我采访了150多位来自英国工商业界的领导者-差不多全都是董事长或者执行总裁。他们当中有些人多次接受了我的采访，有时候谈话会持续小半天。在这些受访者当中，有超过半数的人领导着位列《泰晤士报》英国1000强企业前200名的公司，他们手中操控的周转资金高达数十亿英镑，在英国的整个国民经济中占有举足轻重的地位。其余的受访者来自各行各业的中小型企业。

要说这些受访者有什么共同之处，那么据我所知，无非是他们都担任着最高层的领导职务，并且碰巧都愿意帮助我完成本次研究-或许，他们都对这个有关领导力的课题有些兴趣吧。他们不一定赞同我的观点或者是其他公司中同行们的看法，这一点在本书的各个章节中都有所体现。

所有这些对本书作出贡献的受访者，他们的名字按字母顺序列出；同时列出的，还有他们受访时所在的公司和职位。采访之后，他们当中有些人已经退休，或者去了别的公司。相对而言，只有少数受访者的名字在本书的后文中被提及。这倒不是因为另一些受访者的名字不值一提。恰恰相反，这是因为，在不提及他们每个人的名字的情况下，这些领导者身上的共性才会得到更好的展示。因此，这些受访者的观点和故事侧重于代表性，而不求详尽无遗，况且它们也不能确实反映领导者的品质-这些受访者的领导力是不言而喻的，他们的实际职位就是最好的证明。正因为如此，对我来说更要紧的，就是感谢下面的名单中所列出的每一个人，感谢他们肯拿出时间来接受我的采访，有人甚至还帮我审阅了手稿。当然，我也要感谢那些默默无闻的秘书和私人助理们，没有他们安排时间，我就不可能完成这200多次采访。

第2节：第1章 领导者有何特殊之处(1)

第1章

领导者有何特殊之处

绝大多数受访的领导者都认为，领导者是后天造就的，而不是天生的。当我们揭开了领导力的神秘面纱，才发现原来我们每个人都拥有领导力，都有成为领导者的潜力。

我们每个人都有成为领导者的潜力。有很多人已经在领导着一个家庭、一个小组或者一个团队；除了在一个正式的等级体系中担任领导之外，我们也可以通过自己的创意和影响力来成为领导者。我们总能在电视上看到很多政治领袖或其他团体的领导者，但我们与领导者的联系却主要发生在工作场合中。本书主要介绍那些管理着各种商业组织（有些商业组织的规模相当庞大）的商业领袖。这些受访的商业领袖绝大多数都认同：领导者是后天造就的，而不是天生的。关于领导力的实质，他们中有些人有着相当成熟的观点-阅读本书，你将听到这些声音。正如我们将要看到的，这些商业领袖有关领导力的经验之谈，不仅具有普遍意义，而且也十分简单，我们每个人都很容易进行学习和效仿。

一个大家愿意追随的人

如果你要领导一家资产达几十亿英镑的企业，要赢得数千人的尊重，仅充当其中的普通一员是不够的，因为有很多人的技术水平和专业技能会令你相形见绌，让你看起来相当业余。领导者必须是大家愿意追随的人。要赢得一群追随者-一群甘愿听命于你的人，领导者的所作所为必须有能力促使人们追随。在领导者身上，一定有某种东西可以激发追随者的信任、尊重或钦佩-尽管作为追随者，我们并不是总能确切地说出这种东西是什么。这种让平凡变成特殊的东西，这种让管理者成为领导者的东西，这种可以揭开罩在这些最高层领导者脸上的

神秘面纱的东西，就是一种与众不同的差别；不管这种差别是什么，它必定影响重大。这种差别正是本书探寻的焦点。

要培养出富有创造性的领导力，绝不仅仅是掌握某些技巧和方法的问题-正因如此，才会有这么多管理者未能成为真正的领导者。这也正是本书与众不同的地方-本书并不是要给大家带来一些新技巧，也不想提出一个庄严的新理论。这倒不是说理论和技巧没有用处-理论和技巧其实十分重要。但我们大多数人都知道，有时候，即使运用最时髦的方法，或者仿效最优秀的典范，我们仍旧会感到缺了点儿什么。有时候，尽管接受了全面的训练，也听取了来自管理专家的建议，我们反倒觉得自己在退步。技巧训练无法造就一个领导者-你不可能像训练会计师或者机械师一样，训练出领导者。

这其中还掩藏着更深层的奥秘。真正让我们在某领域表现卓越的东西，远远超出了我们的理解和控制-我们甚至意识不到。是什么让一个演员成为巨星？是什么让一个运动员成为真正的冠军？又是什么让一个平凡的从政者成为政治领袖？人们有一种不自觉的能力模式，这不能完全用知识、技能或者智力来解释。那些你真正擅长的事情，在你看来是自然而然的-你就是弄不明白，为什么别人要对此大惊小怪。对于那些最顶尖的运动员和艺术家，还有最优秀的科学家以及商业领袖来说，也是这个道理。他们看似占据了某个特殊的位置，或者开创了一个崭新的领域。但是，揭示他们的秘密不能只靠表面的分析。我们不能单纯地分析像管理技巧或个人品质这样的某个局部，而必须要以整体的方式来审视这些领导者-要把他们作为完整的人。

关于领导力的至关重要的技巧、技能、态度和生活方式，不仅在领导者身上有鲜明的体现，在我们每个人身上也都有不同程度的体现。只不过我所访问的这些领导者们恰好致力于领导力和商业目标，而不是其他人擅长的另外一些领域。我的研究以一些英国薪资最高的商业领袖为主要对象，但我却发现，他们获得这样的优势，并不是因为他们有格外聪明的大脑或者十分特殊的遗传基因。我研究得出的领

导力要素，大多是每个普通人都可以仿效和运用的。除了一个包含了很多简单因素的特殊优势之外，这些领导者在其他各个方面都很普通。而这个特殊优势虽然简单，却很容易被那些一心向着顶峰攀登的管理者们忽视。

第3节：第1章 领导者有何特殊之处(2)

揭开领导力的神秘面纱

领导者们真的有那么特殊吗？在谈到领导力与个人能力时，曾是撒切尔夫人的内阁成员、现任有线与无线电信公司董事长的洛德·扬讲了一个生动的故事：刚刚进入中学时，他曾对五年级的学长们无比敬畏。学长们似乎掌握了更多的知识，拥有了更多的智慧，他们的水平似乎是低年级的同学无法企及的。但是随着学习生活一年年过去，随着年级的增高和影响力的提升，当他自己最终也成为了五年级的学生时，却吃惊地发现，那些学长们原来非常普通，有些甚至很平庸。他们已不再是他从前心目中的偶像。他很高兴自己能够坚持自我，没有成为他们中任何人的影子。

随着在商业领域中拓展事业，洛德·扬一次又一次地发现，那些身居高位的人，只不过是远远看起来有些特殊罢了。他先是成了一个管理者，随后又升职为一个常务董事，在这期间，他一再地感受到那种平庸，正如五年级时发现学长们平庸一样，早年形成的对领导者的敬畏很快就烟消云散了。这个故事会让我们大多数人立刻就想到自己的经历。

当已经年过八旬的洛德·扬进入撒切尔夫人的内阁后，这种体验就更强烈了：他原本处于相对默默无闻的商业领域中，如今却发现，原来政府内阁中那些看似十分神秘的政要们也都很普通。政治领袖们的高度已经不再像以前远观或仰视时那样令人目眩-这其实就像再次升入五年级一样！

对领导力的新看法

在20世纪下半叶，我们的社会发生了翻天覆地的巨大变化，这使得科学技术和社会巨变的所有细节-从无处不在的微芯片到意识形态的变迁，都成为了任何一项严肃的经济、政治或商业研究所必需的前提和背景。几乎没有哪个领域能避开这种巨变。对于今后的管理者来

说，唯一可以确定的就是今后还会有更多的变化。不过，管理科学的发展似乎未能跟上其他科学和技术领域发展的脚步-作为一名管理者和培训师，至少我是这样认为的。这并不是说我们缺少纷繁的概念和万能的理论。只是在大多数情况下，这些所谓的时代"新气象"-管理学概念和理论 -要么是重新包装起来的常识，要么就是似乎可以获得卓越能力的简洁公式。对于前者，那不过是每个中层管理者可能都提过的建议 -他们还以为自己发明了新的行业术语；至于后者，一旦离开了产生它的工厂、企业或国家，那些公式就变得不再适用。所以说，有些所谓的新观念其实早就已经过时了。

对于领导力而言，"真正能影响到结果的重要差别"似乎是一些难以捉摸的特征，而不是体系、结构、系统或策略这样的东西。如果你打算弄清楚领导力究竟是什么-或者更进一步说，你想成为领导者，就必须了解这些特征。

第4节：第1章 领导者有何特殊之处(3)

充分利用大脑的两个半球

在观察和研究管理者的实际作为时，管理大师亨利·明茨伯格认识到，那些极其复杂并且也是最关键的管理过程，"大多是以右脑的活动为特征的"。在《右脑管理者》一书中我已经说明，对于管理者的效力而言，富有创造性和直觉判断力的右脑，与富于逻辑和理性的左脑同样重要。在那本书里，我还说明了，如何有效地利用右脑促成管理者业绩上的突破和飞跃，而不仅仅是渐进的业绩提高。那么，接下来我的任务就是要更多地了解最优秀的管理者-最高层领导者的行为，以及他们是如何思考的-特别是他们怎样全面均衡地利用自己的左右脑。我想知道，究竟是什么让这些人展示出热情、勇气等与卓越领导力紧密相关的优秀品质。

有关分析、正式计划以及系统方法等的作用，在其他的很多书里已有详尽的阐述。而我想要做的是，最直接地了解直觉或所谓的"本能感觉"在这些顶级商业领袖的生活中扮演着怎样的角色。除了《右脑管理者》，我还写了一本以神经语言程式学（NLP）为主题的书，利用已知的大脑机理方面的知识，以及心理学和其他学科领域中取得的重大进展，再一次探讨了这些问题。比如，在体育教练工作中运用态度和心理方法，往往会超前于管理学，所以可以借鉴这些方法。

曾任新能源和工业技术发展组织总干事的杰弗里·钱德勒爵士认为，在管理工作中，直觉与理性分析一样重要，尤其是在与人打交道时："因为同理性分析上的失误相比（这样的失误，你是可以在离开办公室之前纠正的），在人际关系上的失误或许更容易导致商业灾难，所以确保不让没有经过这种磨炼的管理者登上最高领导职位，这可能是很必要的。"

我为这项有关领导力的研究增添了一个重要的新特色。我跟这些商业领袖们交谈，是把他们看做完整的人-尽管人们苛求他们只扮演好

商业角色，但在公司之外，他们都还有着别的生活。这种方法（最准确的定义就是整体分析）可以给我们一些有趣而深入的认识，让我们了解这些最高层的领导者是怎样领导他们的商业组织的。

谁是领导者

至于我所采访的这些领导者是否都是优秀的，或者是否都可作为有志高升者的最好榜样，我想一定会有人表示怀疑。此外，在这些领袖们的领导下，英国的企业与其他国家的竞争对手相比究竟是否表现出色，这也会让一些人置疑。在本书中，我有意避开了这样的争论，因为不管是好是坏，这些董事长和首席执行官们毕竟已经大权在握、身在其位了。他们就是我们的商业领袖，这是事实。我的研究就是要揭示，为什么是他们而非别人坐在这样的位子上。他们是领导者，这一事实不言而喻；他们各自领导着不同规模和复杂性的商业组织，其中有些人早已是资深的领导者，手下有着数万名的员工。我用一上午的时间采访了特斯科超市连锁公司的迈克尔·威姆斯。作为公司的零售经理（既不是董事长，也不是首席执行官），他领导着大约10万名员工。马克斯-斯宾塞有限公司的副董事长兼常务董事基思·奥茨所负责的商店数量，甚至要比大多数常务董事管理的员工还多。即使是那些经营着小公司的受访者（采访他们是为了让这次研究具有足够的代表性），也绝对有资格以领导者的身份进入本书。毫无疑问，他们当中有些人将来一定会成为大公司的领导人。

第5节：第1章 领导者有何特殊之处(4)

管理者和领导者

有些教科书以领导力为主题，长篇累牍地努力阐释管理者和领导者之间的区别。我不想在这种区分上浪费时间，也不会给这两者各下一个严格的定义。在一些大公司里，很多中层或高层管理者要比执行总裁拥有更多的追随者；而在我拜访的这些高层管理者当中，很多人也有自己的上司。我很高兴把他们全都称做管理者。随着企业组织规模的扩大和追随者人数的增加，领导力这一因素会变得更加重要，如果不是好的领导者，你就不可能成为好的管理者-无论你管理的是一个团队、一个部门，还是一个商业组织。这就是我所说的管理时必需的领导力因素。

曾任英国铁路公司董事长的彼得·帕克爵士，曾为提高领导力而学习和实践。像我一样，他也反对这种对管理者和领导者的生硬区分，同时还进一步证实了我的一个结论-领导（或管理）的方式是多样的，这取决于管理者怎样思考。在区分领导者和管理者时，亨利·明茨伯格所举出的二者之间的差别，几乎全都与左右脑的差别紧密相关（我和其他一些研究者已经证实，左右脑的这些差别对于思考和行为是至关重要的）。比如他认为：

● 管理者执行-领导者改革 ● 管理者模仿-领导者创新 ● 管理者接受现状-领导者挑战现实

很显然，管理者不能忽视其管理角色的特性。这种真正领导力的关键要素，正是本书研究的目标。与其纠缠于这两个术语而左右为难，我觉得不如简单地区分出优秀的领导者和蹩脚的领导者，或者是出色的管理者和平庸的管理者。

在权力走廊之外

本书并不局限于董事会会议室或者公司的办公室，也不局限于所谓的“办公时间”。可能在有些人眼里，领导者始终在处理重大的战略

问题或者恼人的人事纠纷，但同时也有下面这些可能：他们独自扬帆在自己喜欢的航道上；早晨散一会儿步，就有了价值百万英镑的完美创意，或者打好了一个精彩演讲或报告的腹稿；或者度假期间与陌生人的一次偶然谈话，结果给公司带来了一次重大的革新。这些个人领悟以及孕育了这些领悟的生活方式，向我们提供了很多有关领导者本身及其领导方式的信息。

我有意将自己的采访限定于商业领导者。英国铁路公司的前董事长彼得·帕克爵士认为，管理企业不同于军事指挥，企业领导者也不同于政治领导人或宗教领袖-一个商界巨头既没有选举所赋予的权力，也没有神赐的权力；他必须靠自己来树立起自己的权威。那么，这就不可避免地引出了这样一个问题："人们为什么要追随他？"这些工商业界的最高管理者，不管他们的个性和角色如何多种多样，他们的确代表着大多数人（主要是普通员工）心目中的领导者形象。在我采访的这些领导者当中，有些人还在商界之外的其他领域-比如政界或体育界-担任着或者曾经担任过领导职位。比如杰克·罗厄尔，在接受我的采访时，他不仅领导着金色奇迹公司，同时管理着英格兰英式橄榄球联合会队。那么，在发掘他们在领导位置上取得成功的奥秘时，我不仅可以进行领域间的对比，还可以考察一些领导力的共同因素。

第6节：第1章 领导者有何特殊之处(5)

我的早期研究所依据的领导者群体要比这一次广泛得多。比如，我的神经语言程式学研究涵盖了几几乎所有职业中的杰出人物。作为一个从业多年的管理培训师，我有条件获得并利用数百名管理者（其中很多人来自工商界之外）的经验。不管你想要在哪个领域里成为领导者，本书所揭示的这些领导力的基本特征，对你都会很有帮助。

真正的领导者有一种特殊优势，尤其是从长远来看。我们不仅能够找出这种优势，而且最终会发现，原来就像升入五年级一样，这种优势其实没什么了不起。领导者拥有和我们一样的头脑和天赋，只不过他们是用一种特殊的方式利用它们。这就是领导者的特殊之处。

在第2章里，我将带你一起进入领导者的内心世界，去探索其中发生的一切-他的思维方式和信念，以及他是怎样的一个人（这些要比他在做什么或者似乎是在做什么更重要）。

在第3章，我们将看到直觉在领导者的生活中所扮演的角色，以及领导者怎样得到源源不断的创意，并始终保持清醒的头脑。

第4章将会带你进一步深入领导者的思想世界，去分析他们是如何思考的，比如在解决问题或作出决策的时候。尤其重要的是，我们将着眼于领导者独特的思维过程、思维过程的不同阶段以及思维对于领导者的成功具有怎样的意义。其间我们会谈到什么是创造性地解决问题，"躺在问题上睡觉"意味着什么，以及领导者怎样面对棘手而迫切的问题并作出决策。

在第5章，我们将以更宽广的视角去观察领导者，比如他怎样处理工作和休闲的关系，以及非工作时间和私人生活对他的领导职责和事业会有怎样的影响。一个受访的执行总裁曾和我谈到他对前首相撒切尔夫人在任后期渐渐疏远普通民众的看法。

在第6章我们将看到，领导者是怎样与全公司乃至整个世界保持联系的，而这对他们的领导效力又有怎样的影响。你会发现，这要比领

导者的管理风格和领导者与员工的关系更重要。这关系到领导者是怎样思考的，以及他们的内心世界是怎样的。

另外，知人善任对任何一个领导者来说都至关重要。与其说管理是一门科学，还不如说是一种艺术。我们将在第7章谈到这一主题。领导如何选才用人是整个研究的重点，我们也会从更多方面谈及这一主题，包括时下人们关注的"赋能"问题。

在最后一章，我试着从这些领导者所贡献的全部经验中总结出一个规律，并把它解释成每个人可以遵照执行的原则，以帮助你成为一个真正的领导者。

为了让这本书更实用，我在第2~7章的结尾都列出了"给未来领导者的提示"。只要坚持每天按照这些提示去做-无需刻意去模仿，你就会自然而然地开始像领导者一样思考了。

第7节：第2章 领导力源于内心(1)

第2章

领导力源于内心

受访的领导者们极少将成功归因于幸运、遗传、教育或某种特权背景。

领导者的成功来自于左右脑合作的全脑思维，特别是右脑的创造力和直觉判断力。原来领导力源自我们每个人的内心，我们可以利用自己内心的资源，踏上通往梦想的捷径。

是什么造就了成功的领导者？我们选出这些最高层领导者的范例之后，接下来要从他们身上寻找什么？按照管理学教科书上所说的，你在领导力或者别的事情上能达到怎样的成就，要取决于你的作为 - 这种简单的因果关系几乎不容置疑。这些受访的领导者们极少将成功归因于幸运、遗传、教育或某种特权背景。即使领导者的成功存在某种幸运，也必须要求领导者在合适的位置和适当的时间采取正确的行动。换句话说，你要自己创造出机会。如果不想让自己仅仅是昙花一现，你就必须不断地去表现-去创造价值。如果你真的很幸运，拥有先天的遗传优势，那很好。但是，你还必须在这个基础上付出努力。即使是那些最基本的先天能力，也必须善加利用和强化-这正是大多数探讨领导力的书中注重行为研究的原因。

领导风格和领导品质

但是，那只不过是个开始。这么多年来，人们一直在研究领导品质。研究者们给各项品质打分-从智商到身高，面面俱到。几年以前，领导风格开始时髦起来，领导者们被划分成专制独裁型（X理论）与温和民主型（Y理论），也就是发号施令者和征询意见者。尽管每一个后来的理论都似乎更有道理，但是要真正揭示优秀领导者的成功奥秘，我们却还有很长的路要走。具备所有这些品质或基本素质（比如智力）的人无处不在，但是真正的领导者却寥寥无几。很明显，如果

你的追随者是聪明的，那么作为领导者，你也必须相当聪明。而要保持一份技术性的工作（没有技术支持团队供你调遣），或者处理好家庭预算，你同样需要具备智慧。

除了智慧，人际交往能力在这些广为大家接受的领导品质中占据了很重要的地位。然而，有些推销员同样具备高超的人际交往能力，而且也十分聪明，但他们并不是领导者。在如今这样一个开明的社会里，以前由工业革命催生的那种专制独裁型管理者，应该不合时宜了。然而，在当今大量开明且讲究民主的管理者中，仍然极少有人能脱颖而出，成为真正的领导者。

以风格和品质的形式表现出来的领导者行为也不过如此。特定的品质和风格，或者这两者的某种神奇混合物，仍不能回答“是什么造就了优秀的领导者”这一问题，更不要说回答“我怎样才能成为领导者”了。我亲自采访的这些领导者中有很多人并不具备这些外在的领导品质，所以我还得继续探寻一些更基本的东西。看起来，答案更多地在于领导者是谁 - 他是哪种人，有怎样的价值观和信念，有怎样的行为方式和动机 - 而不仅仅在于他做了些什么。

第8节：第2章 领导力源于内心(2)

领导者做什么

对那些实实在在的行为来说，谁成功和谁失败一目了然。比如说，一个运动员可以不费吹灰之力完成某个大多数人不可能完成的动作，而一个董事长能够轻松流畅地发表一段有声有色的即兴演讲。就这个运动员而言，他的优秀之处是一项特殊的技能或者是一个小领域的成就，所谓的"冠军相"或"明星气质"似乎与领导者的魅力相似。但是，就董事长而言，即兴演讲的能力是否就等同于优秀的领导力，恐怕还不一定。

优秀的领导力显然涵盖了更为广泛的因素。所以，就行为而言，回答"怎样成为一个领导者"，必然与回答"怎样成为一个公共演说家（或网球手、会计师）"大不相同。究竟领导者的哪些特点是我们必须学习和模仿的呢？难道领导者的作为就是其领导力的奥妙所在吗？在谈及领导品质时，"魅力"和"风度"是两个经常被提到的术语。但是，为了展示出这些不可思议、难以捉摸的品质，领导者究竟做了什么呢？领导力这座冰山是否有浮出水面的一角，是否可以为我们揭示领导者的秘密提供一些线索呢？我们又该怎样看待外在的能力和行为呢？

比方说，如果对于领导者的成功而言，面对面的个人交流比公共场合的演说更重要，那么有很多天性开朗、特别健谈的人都该给自己很高的评价，并认为自己具备成为一个领导者的素质。如果是那样，我们就可以知道应该在自己身上集中培养和发展与人交流的能力。认为有些活动就是比其他的更重要，这是有道理的。有些活动，比如组建和指挥你的直属团队、作出最终决策等，似乎至关重要，因为考虑到它们的重要性，你是不能把它们委托给别人的，也就是说，有些事情，你责无旁贷。再比如，保持与公司内部员工的联系，必定也是领导者的一个重要要求。然而，假如领导者很好地做到了这一点，那么

看起来似乎要归因于他的人才观，以及他对自己的领导职责所抱有的信念，而不取决于任何职业性的沟通技巧。也就是说，这取决于领导者怎样思考。既然我们已经确定出了领导者这些重要的行为，比如保持联系、知人善用以及作出正确决策等，接下来我们就需要知道，在这些行为和成功的背后，究竟有怎样的态度、信念或思维过程作为基础的。

两个常务董事各自召集手下的员工，发表了内容相同的一段讲话。他们俩发表讲话的方式也几乎完全相同-无论是语调的抑扬顿挫，还是使用的手势，全都一样。客观地说，我们该给他们打出相同的分数。但是，其中一个人的讲话效果却有可能完全不同于另一个。其中一人的讲话使员工受到了极大的激励，他们决心团结起来，继续为公司的发展而奋斗。而另一人的讲话却引起了员工们的怀疑，让员工们谴责领导者粉饰过错或伪善的态度，甚至带来更糟糕的局面：整件事情的结果适得其反，员工们对领导者的尊重荡然无存。一个训练有素的神经语言程式学者，或者一个擅长身体语言的专家，或许可以找出两人讲话的细微的非语言差别。但是，要想通过这种方法来揭示领导力的奥秘是十分困难的。在行为或外在能力的背后，一定有某种东西可以造成如此天差地别的结果。

第9节：第2章 领导力源于内心(3)

找出根源

我们要怎样才能找出这种重要的领导力特征呢？这两个发表了相同讲话的常务董事之间，极有可能的确有些不一样。差别不在于他们外在的行为，而在于他们的态度、价值观、情感和信念-在于他们的思维方式。信念往往会通过言行"透射出来"。我们的所思和所为之间，必定会有一致性。而思想-从广义上来说，包含了态度和信念-要先于行为。例如在体育比赛中，尤其是高水平的比赛，决定选手最终成败的是他们的心态。我们不可能轻易找出躲藏在人类行为背后的自我意识和情绪，更不要说去分析和仿效了。当我们开始这样去做时-在这一领域，神经语言程式学研究已经取得了突出的成果-我们就会逐渐理解"胜任"与"卓越"之间的差别，或者说清楚管理者怎样脱颖而出成为领导者。

在本书中，我集中探讨的正是这样一些或许很不容易观察到的领导者特质。有些研究者先选定少数知名的优秀领导者，然后就像分析工业生产效率的技术员一样，跟踪研究他们的日常活动。我的研究是以一大群顶尖的商业领导者为基础的；而且，我还私下里与他们探讨了成功背后的原因。我所得到的高质量的回答，或许可以弥补我早先提出的简单问题：

- 你的创意是在什么场合下产生的？
很少是在办公室或董事会会议室里。
- 对你来说，直觉有用吗？
我极为信赖自己的直觉。
- 你对公司抱有怎样的信念？
勇于表达自己的使命。
- 对你自己呢？
我只知道我可以做到最好。

- 你怎样看待工作和休闲生活？

.....

有些人以前从未讨论过自己的这些想法，而通过这次采访，他们终于有所了解。特别是其优秀领导力非商业的一面，几乎从未被反思过，更不要说被揭示了。在我的大量采访笔记当中，与公司的体系结构或沟通交流机制相比，生活方式显然是一种更为重要的因素。想象力和直觉在脑科学和心理学的研究中被赋予了可信度，与理性分析、常规计划以及左脑主导主义思维相比，在领导力研究中同样十分重要。

真正至关重要的领导力特征-赋予领导者特殊优势的差别，原来是躲在行为背后的思想和态度。风格、品质或者领导技巧的组合，这些只会让梦想成为领导者的人们更加困惑，而不能给他们以帮助和激励。领导者在商业活动之外的生活具有重要意义，尤其是周末休闲生活。一些平常的轶闻趣事，却揭示了很多与成功相伴的价值观和生活方式的秘密。包裹在领导者行为之外的神秘外衣，以及曾经束缚了他们多年的"五年级敬畏"，已经渐渐地剥落了。

第10节：第2章 领导力源于内心(4)

你怎样利用自己的大脑

领导者就是思想者。或许这种思想不是通常我们所认为的学术思考或科学家式的思考，但是，领导者的确就像科学家那样聪明，他们知道怎样利用自己的大脑。对于管理而言，强健的身体从来就不是一个重要的因素。

管理阶梯的最高层需要的是"两院制的智囊团" -既要求出色的右脑智慧，也要求优秀的左脑分析思维（这往往正是学术研究者或经营分析师所擅长的）。而这就意味着，领导者富有想象力且善于直觉判断，富有创造力也感觉敏锐。他们既有优秀的创意，也有难以言传的预感；既有敏锐的洞察力，也有突然闪现的灵感-这种灵光一闪看起来与通常的深思熟虑大不相同。

但是在实际的管理工作中，富有创造力的右脑却始终未能得到重视和好评。在当今的董事会会议室里，以本能和直觉为基础来作出决策，通常不被接受。而且一直以来，"本能感觉"更多地是与输赢不定、白手起家的创业者-而不是职业的公司领导者-联系在一起。MBA的教学大纲和管理学教科书中，并没有谈及领导者做了什么以及他们怎样思考。然而，直觉思维就是他们的思维方式，而且同中间管理层相比，这种思维方式更适用于高级管理层。

真正重要的是，你怎样利用自己的大脑。我们的大脑"硬件"基本一致-都是大约1.5千克重。在英国，有案可查的最重的大脑属于一个爱丁堡人-他75岁时死于精神病院。此外，还有一个谢菲尔德大学的年轻学生，他的智商为126，曾经获得数学最高荣誉学位，而且他的社会生活也完全正常。但是，在一次脑部扫描中却发现，他的脑组织不是正常的4.5厘米厚，而是薄薄的一层，仅有大约1毫米厚。据一个医学会议记录所记载，他的颅腔里充满的"主要是脑脊髓液"。对于大脑的

生理构成，我想说的就这些。还是那句话：重要的是你怎样利用自己的大脑。

利用直觉和创造力

我之所以向这些声名显赫的商业领导者们寻求大规模的合作研究，其中一个原因就是我可以立刻找出直觉和创造力对他们的成功具有怎样的意义。有很多领导者每天都在利用一种可以说是第六感的东西。但是，由于这种非理性的事物与管理科学纯分析的模式不相容，所以它至今仍旧说不清，或者受到断然否定。长期以来，负责逻辑和语言能力的左脑一直被认为是居于主导地位的，而右脑（事实上右脑与左手相连，它承受着那么多消极的偏见）则被认为是更具"灾难性的"（其实，在拉丁语中**sinister**的意思是"左侧的"）^①。尽管右脑思维或许不是管理者的普遍特质，但是就受访的这些最高层领导者而言，右脑思维差不多是他们全都具备的品质。

第11节：第2章 领导力源于内心(5)

对我们来说，直觉是一种极为熟悉的体验，它渗透在商业活动、个人生活以及社会生活的方方面面。甚至是那些不那么富有创造力的人，或者是那些不能利用直觉来作判断的人，看来也已经认识到了这些"能力"的好处，因而他们尽力通过选择善用直觉的团队成员来弥补自己的缺陷，或者经常借助于妻子的女性直觉。

个人目标和商业目标的作用

除了这种左右脑两院制的思维方式，领导者们看起来还十分清楚自己在个人和商业成功的道路上的方向。他们明确自己的目的和目标。这些目的和目标促成了领导者的思维风格，并以不同的方式激励着他们。有一个很有趣的个性模式，可以将这些目标归入不同的范畴：求知，占有或获取，实践，（与人）建立关系，存在。这些目标范畴被称为"生活满意度"。当我们开始分析领导者们达到个人或商业目标的不同方式时，他们的不同倾向性就开始显现出来。比如，有些人十分注重得到些什么（占有或获取），而另一些人则想要行动-去尝试（实践）；有些人喜欢在行动之前获取尽可能多的信息（求知），并化知识为力量；而对另一些人而言，人际关系至高无上，所以他们关心的是别人会怎么想或怎么做。有些人以"存在"为目标，但是"存在"的范畴有点儿特殊，因为我们求知、实践、占有或建立关系的欲望，通常最终会走向存在-富有地存在、舒适地存在、受人尊敬地存在、快乐地存在等。对于任何一项以人类的优点为对象的研究而言，这种基本的存在欲望始终都是至关重要的，对领导力的研究自然也不例外。

在我采访的这些领导者身上，这些不同的范畴各有体现。有些人很注重自身成就的外在表现，比如拥有一间宽敞舒适的办公室或是一辆最豪华的汽车；有些人则看重信息（求知）或积极参与（实践）。但是，每一个倾向更多地是一种个人的途径，而非最终目的。求知是

为了某种目的 -比如实践或获取；一次行动（实践）总是伴随着头脑中的某个进一步的目标，比如占有或存在。我想要做的不仅仅是基于可见的行为来研究其生活满意度的实践范畴；我试图将这些领导者作为完整的人-他们都拥有完整、全面的生活满意度。（这些生活满意度构成了一个循环，并且对于不同的个人而言，它们通常会遵循一个唯一的序列。这开始触及躲藏在行为背后的个性本质。）

你的思维风格

那么，这些商业领导者们怎样思考呢？思考牵涉到对 5 种感官，尤其是视觉、听觉和触觉的内在运用。在这 5 种感官当中，视觉形象是最普通的，也是最有影响力的。在我采访的这些领导者当中，有很多人自认是 "视觉型的人"-在行动或决策之前，他们喜欢在头脑中把事物形象化。还有一些人在我们的谈话过程中才意识到自己有这种倾向。马克斯 -斯宾塞有限公司的副董事长兼常务董事基思·奥茨喜欢想象将要召开的会议。他的想象是如此逼真，以至于对他来说，稍后进行的会议就像是他的想象的一次重演。他说："基于对体育运动的强烈兴趣（基思是英国体育委员会的成员），我现在明白了，我与那些顶尖运动员的做法十分相似：他们会在训练时或比赛前想象自己达到了某个目标或分数。"事实上，同最高层商业领导者比起来，运动员采纳了成功的心理技巧的比例的确要高得多；而且，体育领域里的这类实践在很多年以前就已经开始了。

第12节：第2章 领导力源于内心(6)

曾就职于贝利福曼公司（隶属于诺丁汉报业集团）的列恩·西蒙兹也有类似的体会：当真正的"乐趣"已经栩栩如生地想象过后，等到实际去做时，很多事情可能都变得索然无味了。伯顿集团公司的执行总裁约翰·赫纳，喜欢细致而快速地"回放"自己当天早些时候对一家商店的视察，随后基于头脑中所"看到的"，作出决策或授权下属采取行动。然后，他会"抹去"这些已经尽了职责、不必被重放的影像。

艾格时装连锁公司的集团常务董事罗德尼·伊斯特尤其喜欢在影像和色彩中思考。毫不夸张地说，在思考某些难题或决定时，他会看到一个发出警告的红灯，或是一个指示通行的绿灯。这其实就是他的直觉信号，指示某个行动路线是对还是错。此外，他还利用首字母缩写词的方法来辅助思考和加强记忆，以确保不会忘掉一闪而过的创意念头。可能我们每个人都更喜欢与图像、声音（言语）或触觉相关的思维方式。这是一种形象化思维的能力，其实也是一种人类的固有能力，可以发展和完善。思维能力就像体育技能一样，可以通过练习来强化和提高。它是领导力中可以习得的部分。

能够在思考上胜过他人-不管是同事、竞争对手，还是所谓的专家-都会极大地增强你的个人影响力；这其实是领导者个人能力的一部分。对于受访的很多领导者来说，这一点的确至关重要。他们当中有很多人都能将几个预想的情节形象化-通常都十分迅速，不善于想象的人则无法做到。在考虑某个职位的人选时，领导者会利用一种相似的能力。对于前来面试的候选人，领导者会迅速地在可能遇到的各种场景中把他们形象化，然后与公司的其他员工作对比，并看他们的形象是否符合公司的企业文化。这种方法是任何个人简历或心理测试所无法比拟的。更进一步来说，这些想象中的情节会让领导者预见到企业合并或拆分、新产品发布或任何其他重大变革的结果，而这些变革是任何一个执行总裁所必须面对的。

令追随者感到印象深刻的是，领导者能够迅速抓住问题的本质，能够看到事件的长远意义-不知何故，他们就是知道真正重要的问题是什么。所有这些常常被人们挂在嘴边的优秀领导力的特征，全都与一种人人具备且可以通过练习来提高的能力相关-形象化。在人事决策过程中，这种能力表现为可靠的判断力。或者在危机来袭之时，人们看到领导者仍旧镇定自若。事实上，对于领导者而言，这场危机早已在他的头脑里"预演"过了-现在发生已不足为奇，这只不过是又一个成为现实的预想情节而已。

联觉思维

形象化并不是右脑思维内在"体验"的唯一方式，领导者还可能展示出听觉或动觉（触觉）思维的能力。不过，在我采访的这些领导者当中，形象化思维能力的地位甚高，因为它不仅有助于预想将来的情节，而且也有助于增强记忆力。综合运用所有这些思维感觉（或者说表象系统），也就是所谓的"联觉"，这让领导者拥有了某种特殊优势。比如，同时记住对方的名字（要求听觉思维能力）和长相（主要利用视觉思维能力），可以极大地增强自己的亲和力；那些"天生的"推销员都清楚地知道这一点。听觉思维通常意味着出色的倾听技巧。此外，它还牵涉到内心对话，或者说是自省。很多领导者都十分熟悉这种内在的思维过程-它可以起到显著的激励作用，有时则扮演着心灵向导或良师益友的角色。这其实仍然是一种人人固有而普遍的心理过程，就像自我批评、自我激励或自我鞭策一样。只不过，我们能够以一种更有效的方式去利用它，帮助自己达到目标。

第13节：第2章 领导力源于内心(7)

从来访中可以看出，已经有很大一部分最高层领导者发现了这种思维方式，与我所培训的数千名中层管理者相比，这个比例要高得多。要增强这些能力对各种感受（对人的感受，对信息的感受，对商业冒险和决策的感受）的敏锐性，领导者就应该时刻准备好去面对任何可能遇到的问题。能否与人融洽相处，取决于双方的思维偏好是否匹配-一个视觉型的人可以同另一个视觉型的人和睦相处，而两个"触觉型"的人在一起也会相处融洽。这样看来，联觉型的人能够与任何一种类型的人建立起良好关系。通常，双方都不知道这是为什么，所以只好归因于神秘的"人际化学反应"①。对领导力具有重大影响的，不是我们通常所说的智力，而是领导者的思维风格-包括表征系统的范围及其完善程度。

把每一天的成功形象化

形象化并不专用于为制定高级战略或解决公司难题。我们可以随时利用想象能力，而有些人更精于此道。一个妻子或许能够想象到，如果贴上了特别的壁纸，添置了那套商店橱窗里的家具，然后再重新布置一下其他的摆设，家里的起居室将会变成什么样子；而她丈夫就纳闷，一个人怎么就能做到未卜而先知。对有些人来说，在头脑中把事物形象化实在是小菜一碟，这是一种强调整体分析的右脑思维能力，会带来更出色的人格判断以及更可靠的人事决策。

这种能力最终导向特有的行为。高尔夫球星杰克·尼克劳斯说，他的最佳击球有10%是靠他的挥杆，有40%是靠他的身体取位和击球姿势，而其他50%是靠他的精神意象，或者说想象力。这进一步证实了所谓的"肌肉记忆"的存在-在这种记忆中，整个身体的活动只需与内在影像相契合。伯顿集团公司的执行总裁约翰·赫纳在查找文件或特定的参考文献时，靠的是一种把文件以及参考文献的位置（甚至具体到文献在哪一页的哪个位置）在头脑中形象化为一幅图像的能力，而不是

合乎逻辑的文件归档系统。很多人摆放物品和办起事来相当杂乱无章，然而凭借着这种形象化的能力，他们却表现出非凡的工作效率。

在所有这些实例中，都有一种本能的思维能力在起作用 -然而荒谬的是，当有意识的思维开始发挥作用时，这种无意识的思维能力就罢工了。从高尔夫球挥杆到人事决策或是达到某个商业目标，在所有这些杰出表现当中，进行直觉判断的右脑都占据着主导地位。在那些达成目标和自我实现的人身上，总能发现这种形象化思维的痕迹。这是领导力的一个重要因素。

想想你是怎样思考的

思维风格还体现在其他一些方面。大多数优秀的思想家并没有意识到自己的思维过程，就像那些杰出的艺术家、音乐家和运动员并没有意识到自己是怎样达到那么高的成就一样。而另外一些人曾经思考过思维风格的问题，所以对自己的优势有所了解。埃里思股票上市公司的董事长兼执行总裁布赖恩·卡斯尔戴恩，采用类似于国际象棋的思维方式 -提前思考几步，检验可能的变化，确认自己的目标，坚信自己可以同任何对手较量等。嘉士伯-泰特利酿酒公司的执行总裁埃伯·迪内森也是一个象棋思想者-他会提前将几个商业行动步骤形象化，并反复自问："这样做符合战略吗？" 泰特-莱尔公司的董事长尼尔·肖爵士，在谈及公司对东欧市场的渗透时，提到了"首先你得在牌桌旁找到坐位" -这是一种类似于玩扑克牌的思维方式。而壳牌（英国）公司的联合常务董事戴维·瓦尼在谈话时无意中透露出了对F1赛车的狂热。他提到了车队的维修加油站是多么井然有序，还提到了整个车队的重要性以及求胜欲望 -很显然，他是拿F1赛车与商业活动相比。暗喻和类比正是右脑思维的重要组成部分。

第14节：第2章 领导力源于内心(8)

艾格时装连锁公司的集团常务董事罗德尼·伊斯特，用跳棋游戏来类比自己迂回的非线性思维。他回忆说，他小时候住在南美，经常和父亲下跳棋。在下棋时，每走完一步，他就把注意力从棋盘上移开，开始去思考下一步如何精彩跳跃。罗德尼采取的策略是：让自己的手指在棋子上多停留那么几秒钟，趁机观察父亲可能的反应。有时候，胜人一筹的思维就是环环相扣的游戏，领导者必须调动自己的所有脑力资源来应对。

金色奇迹食品公司前执行总裁、英格兰英式橄榄球联合会队经理杰克·罗厄尔，能够从不同的领导处境中（包括商业领域内外）找到类似的思维方式，尤其是求胜欲望-尽管这更多的是美国而不是英国商界的特色。在他看来，态度和个人动机远比现金流贴现或体系结构更为重要。他坦率而大胆的用人风格-他的整个思维方式-清楚地表明了这一点。

IBM（英国）公司的前董事长安东尼·克利弗爵士喜欢拿板球作类比，马克斯-斯宾塞有限公司的董事长理查德·格林伯里爵士选择了网球，壳牌（英国）公司的联合常务董事戴维·瓦尼倾心于F1国际汽车大奖赛，而高尔夫球则成为众多受访者的选择对象。在谈到手下的核反应堆管理者们所拥有的必要自主权时，英国核电公司的董事长约翰·G.科利尔先是将他们比做一艘驱逐舰的舰长，然后对比决定整个舰队发展方向和战略的舰队司令，显得十分生动。领导者需要利用这样一些简单的类比来保持远见，即使身处庞大而复杂的商业环境中。

有时候，如果有意识地分析一下自己的思维过程-尤其是直觉，我们很可能被自己的能力吓了一跳。在大多数情况下，领导者通过亲身体会发现更有效的思维方式。这些思维方式极为独特却又无据可考，致使领导力的真容被遗传学或领袖气质等神秘的面纱所掩盖，因而在普通人眼中变得高高在上、遥不可及。但是事实绝非如此。普通

人- 比如你我，都可以胜任不同寻常的领导职位，只要我们学会利用原有的思维过程，并且比别人用得更好。我们都可以通过练习来完善自己的内在"表象系统"-在内心，我们怎样看、怎样听、怎样去触摸，也就是我们怎样去感知。我们每个人都可以有一种积极的态度，我们每个人都知信念是什么，也全都清楚信念的力量。我们还是自由的，可以自由地拥有自己的目标和梦想-不论是重大的，还是微不足道的。这就是真正的领导力 -在每个人的内心深处。

内心远见的力量

几十年来，具有远见卓识一直被看做是杰出领导力的典型特征。《圣经·旧约》上说："因为没有远见，民便灭亡了。"这一至理名言比商学院出现得要早得多，它可以让更清楚地理解人类的精神世界以及内心远见的本质。远见能让一个管理者成为一个领导者。

第15节：第2章 领导力源于内心(9)

有远见的人并不只是一个善于想象的人，虽然两者利用同样的思维能力。远见包含形象化，但形象化却不一定能产生远见-至少不一定能产生领导者所必须具备的那种远见。你可以将细节形象化，但可能忽视了大局；你可以看见一棵棵树，却可能看不到整片森林。远见是向前看，而不是左顾右盼。确立公司长远发展的方向无疑是领导者的责任，而领导者的能力在于形象化-不是仅仅记住一些面孔，而是创造一个足够清晰、足够辉煌的未来愿景，足以吸引其他人追随。

远见是十分个人化的-它完全存在于人的内心世界。对于我采访的这些领导者来说，远见是他们很少用到的词语-这或许是因为它有着难能可贵而颇具预言性的内涵。但是我们对这个概念还是相当熟悉的。领导者在谈到未来时，语言大多平实而直白："我对希望看到的一切已经有了一幅十分清晰的图景。"他们似乎都能以某种方式预见到将来的局面-在有些情况下，是公司或企业的完整长远规划，而且这种愿景对他们来说是真实的，可以描述和传达。企业的长期发展规划，或者一个新产品计划书，或者一次兼并，这些原本该以书面形式出现的东西，对于领导者来说，却变成了一种不同寻常的个人现实-一个愿景，一个梦想，或者别的什么东西。似乎正是这种个性化的远见，激发出了常常随之而来的创造力、承诺、坚持以及纯粹的独创性。这种愿景往往具有巨大的感染力，吸引大批的追随者来分享并实现它。

尽管领导者们都不太愿意使用这些具有预言性或神秘感的词语，但是对于商业领导力而言，愿景的确至关重要。这并不是说，所有的公司都有愿景-尽管每个公司都有天生爱幻想的人，尽管愿景总被人们挂在嘴边；这也不是说，愿景可以与逻辑、数字和分析等专业管理学的概念合拍。但是，这个概念很简单；领导者不必逐字逐句地把它解释得清清楚楚-它已经成为领导者直觉思维的一部分了。通过展望自己和公司的未来，领导者就更有可能实现目标。对个人和商业的成功

来说，目标取向始终是一个重要因素。愿景可以让目标成为一种个性化的现实。就像艺术家的创作一样，你创造出的愿景对你来说必须是真实的，而且必须发自内心。

追寻梦想

一个清晰的愿景几乎可以引导或者驱动领导者做每一件事。与眼光短浅，或者更多地靠外在因素而不是靠内心愿景来激励员工的管理者相比，领导者必定会有特殊的优势。作为一种思维技巧，展望愿景的确可以给领导者带来一种优势。当其他人都已被不利的局面和艰难的处境击溃时，领导者梦想（又是一个具有很多暗示的词语）的愿景可以为他指明坚持的方向，提供坚持下去的动力。

第16节：第2章 领导力源于内心(10)

我采访有些领导者确实经常梦想-有时真的就是那种我们十分熟悉却极少承认的在上班时做白日梦。梦想的习惯似乎涉及一种更为普遍的"明辨是非"的能力-既能够以不同的视角来看待问题，还能够放眼未来。可口可乐-施韦珀饮料公司（即现在的CCSB）的常务董事德里克·威廉斯就是一个将"白日梦艺术"发挥到极致的典范。布伦特沃克集团公司前董事长基思·布赖特爵士也常常"做梦"。对于梦想，他补充说，一味空想没有意义-创造性思维必须要能转化为具体的商业成果。白日做梦的思维过程往往就像一个温床-可以孕育出行之有效的创意，可以孕育出解决难题的方案，还可以孕育出引人瞩目的商业愿景。诚然，不是所有的梦想者都能成为真正的领导者（或者达到其他等值目标）；但是，领导者却必须要有梦想。

走在时代的前面

有时候，愿景很难被清楚地解释和传达。这首先是因为愿景未必能够得到论证、分析或者"事实"的支持。愿景是右脑思维的产物，或许很难用左脑思维控制着的语言和逻辑来表达和交流。它是一幅图景，但通常描绘的是完成后的杰作，而不是怎样创造这个杰作的详细计划-它侧重展现的是目标，而不是途径。所以，比自己的追随者更有远见的领导者，或者是对事物的前景有不同看法的领导者，很可能会遭受挫折，感到失望。或许这又是一个无法用外在的行为表现来解释的领导者特征。

有时，梦想是潜在的；有时，梦想看起来超前于时代。可口可乐-施韦珀饮料公司的常务董事德里克·威廉斯评论说，一个愿景甚至过了两三年，仍然可能很难被其他人理解，尽管领导者一直在努力让人们相信他的选择是正确的-试图让追随者相信他。有时候，作为一个追随者，你只需知道你的领导者有这样一个愿景，知道他们的方向是什么就足够了。而在另一些时候，愿景必须等待时机，必须要被清晰地传

达，还必须忍受商业组织内官僚作风的专横及对愿景必须经过论证和分析的苛责。

贝利福曼公司的前常务董事列恩·西蒙兹认为，当别人不能理解一个创意或计划的前景时，领导者必须学会面对挫折。或者由于在实施计划的过程中不可避免地要经受痛苦和挫折，领导者必须不断地激励那些还看不清前景的人。有时候，很可能除了梦想者之外，某个特定的商业目标（可以是公司的营业额、市场份额或者是赢利能力）在其他人看来是不切实际的-在酝酿这个创意的时期以及最初提出的时候更是如此。喜欢梦想的领导者必须学会忍受这一切。

相信愿景

布伦特沃克集团公司的前董事长基恩·布赖特爵士曾经有一个"梦想"：在短时间内，大幅提高公司在远东市场的业务。在当时看来，这个梦想既不能从公司前期业绩的合理预期中得到支持，也没有业内的竞争对手成功的先例作为佐证。但是，基恩·布赖特爵士心中的愿景却发出了响亮的召唤。正如他所说："我开始相信它了。"这种信念，再加上一个真实的愿景会带来最终的成功，它与一相情愿的空想或是仅仅写在纸上的计划是截然不同的。随着愿景逐渐清晰，信念也就变得更加坚定，这时，愿景又会变得更加清晰。这幅内心的图景最终会具有接近真实的清晰性。对于梦想者来说，这个愿景已经体验过了-所以它必然是可行的。领导者相信这个愿景，即使他可能还不知道该怎样去实现它，或者该怎样扫清前进中的障碍。

第17节：第2章 领导力源于内心(11)

正如我们所看到的，愿景是个人化的-我们不应该把它与公司的使命混为一谈。公司没有梦想或愿景-人才有。你可以把自己的愿景拿出来分享，但只能是与他人分享。如果公司的全体员工都心怀同一个辉煌的愿景，那么这家公司就拥有无与伦比的强大动力。然而，愿景是由上至下的，必须从领导者开始。作为领导者，你绝不是全公司上下的无数不同愿景的超级执行人，哪怕这些愿景中的某个创意很可能孕育着你的愿景。确切地说，你是公司愿景及产生愿景的土壤的守护者。至于其他人，毫无疑问，他们必须要"接受你的愿景"，并且能够为实现愿景而共同努力，直到成功。但是，这不是领导者的当务之急。到了合适的时间，你自然会看到更新、更远的前景。你目前的职责很清楚：必须有卓越的远见。作为领导者，你要有催生创意的能力。在过去，你已经展示了从无到有的创造力，这正是你今天能成为领导者的原因。

用辉煌的愿景去吸引追随者

一个由个人的承诺和信念作担保的辉煌愿景，要比一组预期利润的数字或一个经过细致研究的商业提案，更能抓住人们的注意力和想象力。电子元件公司的执行总裁罗伯特·劳森谈到了自己是怎样给下属们设定"难以实现的目标"的。和前面的基思·布赖特爵士一样，罗伯特·劳森也大胆地将一个前所未有的业务综合增长水平设定为公司的目标。同时，必须预设一些新的因素，并且还要改变某些现状。但是，追随者们接受这一愿景快得令他大吃一惊。一旦愿景摆上了桌面，原来的"左脑"批评者立刻变成领导者愿景的支持者，并且开始努力证明这一目标怎样才可以实现。有了新的设想和观点，又有了支持性的数字，就可以证明整个计划是切实可行的。于是，目标被接受了，众人齐心协力让这个梦想变为现实。在这个案例中，一个包括了兼并其他企业的业务和本企业内部业务增长在内的全新战略浮出了水面。这个

愿景不是没有支持者（正因为有了支持者，公司才会变得充实）的干巴巴的战略或商业计划，而是一个看似不可能实现却很有吸引力的梦想的自然结果。

有趣的是，此前罗伯特曾有过一个似乎更有野心的目标，但失败了，结果令人失望，给他的追随者们留下了消极的印象。但是在采访过程中，我发现这两个目标一成一败是因为，对追随者下达的业绩任务与领导者内心的真实愿景之间有着明显的差别。在最近这个非常成功的案例中，罗伯特就能够“看到愿景正在发生”-虽然从商业逻辑上看这个目标是多么不现实，一开始甚至连他自己也觉得不可能。他就是相信。正是这种信念，而不是目标的绝对经济效益（最终结果是15亿英镑），才是决定成败的关键因素。此前失败的那个目标的与他的个人信念和远见所达到的愿景并不相符。

第18节：第2章 领导力源于内心(12)

大不列颠航空公司的常务董事罗杰·伯内尔将愿景简单地定义为预见能力。但是他又补充说，愿景有85%与人有关。正是愿景创造出了个人的活力以及优秀品质，如承诺和坚持，这些品质是领导者获得成功的基础。但是，领导者的成功要依赖他人的配合，公司的成功需要一个所有人都能共享的愿景。所以，领导者的愿景一旦经过了检验，就必须首先转化为大家共有的，然后才能在公司上下全体参与的基础上转化为成果-产品销量的增长、产品质量的提高以及企业的发展壮大。表示业绩增长的实实在在的数字是愿景成为现实后的必然结果。

标准的大脑硬件

愿景是管理思维中温和而神秘的一面，它和现代管理者大刀阔斧、勇往直前的风格不相容。它涉及我们怎样思考，怎样利用自己的大脑-尤其是每个人或多或少都具备的、固有的形象化思维能力。出于这个原因，愿景极少用来描述某个具体的管理工作，尽管当某项管理工作取得一定进展时，它可能就会突然变成关键问题。愿景不涉及理性分析；它与想象力、直觉和创造力一样，是与理性思维不同的另一面。它的原始材料是影像，而不是语言、数字和抽象概念。沉默的右脑不善言辞，它甚至不能很好地表达一个出色的方案（尽管它的表现要比它的搭档-左脑要优秀得多）。因此，右脑思维变得籍籍无名，左脑思维则占据统治地位，进而就有了著名的形式逻辑、语言推理和智商测试。

幸运的是，从神经生理学的研究当中，我们已经对左右脑的不同思维模式有了很多的认识。在调动和运用想象力的过程中，领导者就变成了右脑思想者-他能够想象出那些尚不存在的场景，能够创造出各种抽象目标的心理影像。更确切地说，他能够从主观上去体验（在内心去看、去听、去触摸）某个在客观上不存在的事物。所以，利用标

准的大脑硬件和软件，你就可以开始创造你自己的愿景了-为你的个人前途，为你所在的部门或赢利目标。这就是领导者思维。

我早知道了

在我与这些领导者的讨论中，愿景与创造力、洞察力、领悟力以及其他一些优秀领导力的特征联系紧密。领导力意味着：你要更了解自己的思维过程，你要采纳新的思维方式和认知方式，你要学会用新的视角看待自己以及遇到的问题。描述这一思维过程的方式是最具有启发性的。在有些情况下，一个愿景是如此真切，以至于就像前文中贝利福曼公司前常务董事列恩·西蒙兹所描述的那样，后来发生的真实反倒变得索然无味了。那是一种"我早知道了"的厌倦感。对于梦想者来说，真实的"活动"在于形象化。在这一阶段，甚至连最复杂或最细微的阻碍都可以预见到，并且得到"处理"。克服了种种困难，最终实现了某个目标，这种成功的喜悦可能很快就留给了执行者，而能让领导者沉醉的成功在于创意（或许是一声"我知道了"的惊呼），或者是对一个清晰愿景的坚定信心。所以，一个爱梦想的领导者，可能很快就会对商业的具体运作感到厌烦。对这样的领导者来说，如果一个问题已经在头脑中解决了，那么就是已经解决了 -如果一个目标可以清晰地预想到，那么也就几乎等于已经达到。

第19节：第2章 领导力源于内心(13)

所有这一切都是习惯逻辑判断的左脑思想者所厌恶的 -他们必须用眼睛而不用心去看，必须要在现实中去处理，而不是在内心中去体验。但是，只要悉心培养，即使是好怀疑、爱分析的左脑思想者，也能够很好地掌握和运用这些右脑思维工具。除了设定目标，爱梦想的思想者也常常用这些思维能力来检验创意。在10个创意中，可能只有一个会成为公司的计划，而其余9个都必须放弃；但是，这种淘汰的过程，绝非仅仅取决于支持者和反对者的人数多寡，或是优劣对比分析，又或是咨询结果。它取决于想象的力量和可能到来的各种变化，用以描绘出一个比任何分析表或系统都要精确得多的未来愿景。比如你要布置一个起居室，如果在你的大脑中有12种壁纸和家具组合方案可以预先形象化，那么就可以省下实际检验每一种可能性的人力物力。因为这些感觉都是在思维排演的自然过程中产生的，所以选定的方案不仅看起来正确，而且感觉起来也是对的。在思考愿景和重大决策时，这种正确感是领导者极为看重的。它源自内心清晰的愿景。

那么，这些右脑思维过程是怎样与职业经理人的"计划、控制、评价和监控"相较量的呢？当需要主观判断而不是用逻辑区分真假命题时，右脑思维的表现机会就来了。当资料缺失或不足时，当必须引入假定时，当人们的意见和态度部分导致了困境时-简而言之，在充满不确定性和变数的真实世界里，右脑思维就有了用武之地。在时间成为关键因素的情况下，右脑思维会给你极大的帮助。

在主持会议或者做其他事的同时，你可以十分迅速地将几个方案形象化，从而对事态的发展形成一种"感觉"。若非如此，实际调查和分析很可能要花上好几天的时间。而且即便花了时间，合乎逻辑的调查过程给出的"证据"，也很可能对正反双方的支持度恰好不相上下，以至于要作出最终决定，仍然需要求助于主观判断。当你是在评价质量而不是数量时，或者当人的因素是考虑的重点时（比如在选才用人

或进行敏感的商业谈判时），这些与直觉相关的能力就有了一展身手的机会。而且，如果令你感兴趣的是创造未来而不是分析过去-也就是说你注重的是愿景，那么对你来说，这些右脑思维能力将是不可或缺的。

富有创造性的大脑能够"无中生有"- 它不必重复过去存在的事物。所以，在一个不断变化的环境中，在无法根据经验来预测的情况下，创造性思维就成了领导者手中的王牌。商业领域里的革新者并不是那些MBA 分析师，而是那些善用右脑、善于形象化的人。而最杰出的领导者，他们的左右脑思维能力都十分出色。

第20节：第2章 领导力源于内心(14)

传达愿景

领导者的愿景必须表露出来。首先，他必须把自己的愿景与人分享，

用一种可以促使愿景变为现实的方式去解释它、传达它。但这并不容易。甚至是对最杰出的领导者来说，传达愿景也很可能是一个棘手的难题。有些领导者向一个或几个董事解释自己的感觉，并让他们以一切必要的论证和推理来支持自己。这些董事还要透彻地理解计划执行的含义，并负责处理一些细枝末节的问题。所以，这中间有一座"桥梁"，或许就是公司的财务总监，在领导者和左脑思想者之间起沟通作用-这两者语言不通，后者无法理解感觉和愿景之类的表达形式。

在这种最高层的团队里，讲求逻辑的思想者所具有的令人冷静的影响力有巨大的价值。正如一个领导者在评价自己的同事时所说的："他就是我的左脑。"在另外一种情况下，董事长或执行总裁本人的分析能力和语言能力与同伴们一样优秀，能够很容易地解释和传达自己的愿景，并影响公司的文化。所以，一个高瞻远瞩的领导者不仅要知道怎样建立并领导一个平衡的团队，从而向整个组织传达愿景，还要尽力像爱因斯坦那样拥有不寻常的两院制头脑-冷静的逻辑及语言能力与无尽的想象力形成完美的结合。

本章的中心议题是：领导者的力量是内在的。作为一个领导者，在拥有一群追随者之前，你必须首先了解你自己-你的优点和缺点，你的梦想，你的价值观和信念。有很多领导者是"无意中"发现自己的领导才能的，而有些人则是"厚积薄发"。对此，著名的心理学家卡尔·荣格曾这样说过：

在我们每个人的内心深处，都有另一个我们不认识的自我存在。他在梦中对我们说话，他告诉我们，他眼中的我们与我们自己眼中的

我们是多么不同。有时候，当我们发现自己身陷无法摆脱的困境时，我们内心深处的这个陌生人能够指引我们-这种指引要比任何东西都更能从根本上改变我们的态度；确切地说，正是我们先前的态度导致我们身处这一困境。

或许不是每一个人都能踏上通往梦想的"捷径"，但是我们每个人都可以发挥右脑的创造力和直觉判断力。现在我们已经知道，这些有时看似另有源头的能力，其实原本就存在于我们自身。这就是领导者的第六感。你越早抛开疑虑，越早开始利用自己的内心资源，你就能越早体验到成为领导者是怎样一种感觉。

给未来领导者的提示

1. 列出一些你认为与领导者相关的，同时也是你需要深入了解的活动。抓住一切机会去实践这些活动；如果有必要，你可以有意地让自己面对困境。对犯错要做好心理准备。在做白日梦的时候或者夜晚入睡前，你要想象自己在这些困境中的表现非常优秀。

第21节：第2章 领导力源于内心(15)

2. 想想你是怎样思考的。你是否时常突发灵感？你是否必须要对自己作出的决策有正确感？还是你做任何事都必须符合逻辑？这种自我意识是发掘你的领导能力的重要开始。

3. 确定你的生活满意度。根据你所使用的语言，比如"我想拥有....."，"我想成为....."等等，你可以很容易地将自己的目标归入不同的范畴（求知、实践、获取或占有、建立关系、存在）。你还可以改变这些范畴的相对重要性。这一切都存在于你的内心，而你在任何时候都可以改变它们。

4. 进一步思考你的思维方式。你是否喜欢以图像的方式（即视觉的方式）思考？或者你是一个听觉型或触觉型的人？比如，你是否觉得记住人们的长相要比记住他们的名字更容易？在搜索记忆或者预见未来时，你要开始利用这些你还不太熟悉的内在感觉。

5. 开始建立一个愿景：你想成为怎样的人，你想做哪些事。不断地在脑海中重放自己的愿景，让它变得越来越清晰，直到它真正成为现实。检验这一愿景，确保它和你的其他目标没有冲突；修正你的各种渴望，确保生活的不同部分保持和谐。你要把自己看成领导者，并且还要知道领导者听起来或者感觉起来是怎样的。不管在家里还是在工作中，你都要做一个领导者-要知道，你是在改变你整个人，而不仅仅是你的工作角色。

6. 开始在各种日常环境中利用自己的思维能力。在聘用员工时，你要想象出他们将要扮演的不同角色。如果打算改造办公系统，你就要清晰地想象出改造后的最终结果看上去是什么样的。要把这些思维能力结合到生活和工作的各个领域。

7. 你还要练习预想远期目标-你的目标或许是一次梦寐以求的假期，或者是将来的几个工作任务，或是卸任退休。这是一种可以习得的能力，而不是领导者的不传之秘。

第22节：第3章 领导者的直觉判断(1)

第3章

领导者的直觉判断

受访的领导者认为，领导者的职责从本质上决定了领导者必须善于直觉判断。为了满足客户不断变化的需求，为了跟上竞争企业、行业以及整个世界不断前进的脚步，领导者还必须有源源不断的创意。

我们每个人都富有创造力，有可靠的判断力、洞察力以及想象力，只要善加利用我们的天赋，就一定会有出色的表现。

我们每个人都富有创造力。你说的每一句话都是一个创造性的举动。你所做的每一件事，你所作出的每一个决定，都展示了你的创造力 -不管是平息一场冲突，还是组织一场演出，或仅仅是做好了一顿饭。要想在任何一个领域里表现出色，我们都需要很多创意，还要有可靠的判断力、洞察力以及想象力。为了满足客户不断变化的需求，为了跟上竞争企业、行业乃至整个世界不断前进的脚步，领导者必须有源源不断的优秀创意。而优秀的创意极少是左脑逻辑思维的产物。利用逻辑思维，我们或许可以得到一些结论，但是却得不到我们称之为"创意"的东西。创意也称为顿悟，往往是直觉判断的产物，它们通常突如其来，有时候就像"晴天霹雳"。不管它们是什么，也不管它们来自何处，领导者都能捕捉它们，利用它们。按照可口可乐-施韦珀饮料公司的常务董事德里克·威廉斯的说法，领导者按理来说"必须是善于直觉判断的，这正是由其职责的本质所决定"。在这一章里，我们将看到直觉、创意以及这种思维方式的某些重要特征，还有来自这些领导者的切身体验。

未来没有蓝图

相对于不断变化的未来，过去已经变得越来越不重要 -我们的现实生活和商业活动中，真正具有连续性和逻辑性的东西已经不多了。事实上，不管你的经验有多丰富，你都无法据此为明天绘制出一张可

靠的蓝图，更别提两三年后的未来了；而你知道，任何一本经济管理书都会告诉你，两三年后的未来正是一个执行总裁应该关注的。

除了冷静的客观分析，领导者还需要作出主观判断：

- 对人（员工、客户、供应商、银行以及投资者）及其行为的判断。

- 对技术的判断：它可能会以怎样的方式、在什么时候以及多长的时间内对本企业产生影响？

- 对变化的判断：在这个世界上，外部环境的变化可能会给本企业带来怎样的影响？

最重要的是，领导者必须要在看似平常的情况下，让创造性思维开花结果-结出新鲜的创意。

可悲的是，有很多中层管理者还完全没有意识到，他们的眼界有多么狭隘和短浅。他们躲在逻辑判断、理性分析和语言推理的背后，甚至用一些似是而非的观点来为失败辩护-他们很有可能沉溺于唯理论之中难以自拔。而反过来，在我们或他人身上，任何自然而然展露出来的创造力，都可能遭到冷嘲热讽。但是，在今天的商业社会里，仅靠逻辑推理已经无法满足发展的需要。信息革命意味着，即使是规模最小的公司，也能获得并利用大量的市场研究报告和最新的技术革新成果。商业竞争的平台正变得越来越公平。

对于公司来说，领导者的特殊价值就在于对前景的感觉和独创的思维，以及某种难以定义的看透"事实"的能力。你必须要有能力找出那些看似毫不相干的信息之间的联系；信息可能残缺不全，或者是依据未经证实的假定作了筛选，或者看起来与问题的实质毫不相关，这时你要有能力弥补这其中的缺陷。你要有勇气和自信去质疑逻辑分析以及专家的观点。你不能耽于细枝末节的问题；但是，你也必须知道细节在什么时候是不可或缺的。而且，你必须作出某些艰难的决定-对此，你责无旁贷。除了这些，你还要有一种完整的思维方式-它应该能够为你带来一群忠心耿耿的追随者和公司的成功营运。

不是每个创意都能惊天动地-绝大多数可能未见天日。即使是像爱迪生和达·芬奇这样的发明家，也只能看到自己的极少数创意得到实现。所以，我们需要大量的创意。话虽如此，在执行总裁这个位置上，从整个公司的角度来看，一个优秀的创意很可能具有至关重要的战略意义。甚至仅仅是某一个优秀创意，就可能改变公司的发展方向、新产品的推广、新市场的建立，或者带来一次兼并或者巨大的利润。正如特斯科超市连锁公司的零售经理迈克尔·威姆斯所说的："种下一颗优秀创意的种子，它将生根发芽、茁壮成长。"志向远大的领导者必须要察觉并利用直觉 -哪怕只是它的一声低语也不能错过，必须要公正地听取那些看似不切实际的创意。

第23节：第3章 领导者的直觉判断(2)

借助他人的创意

创意不必非得是全新的。即使是最富有创造力的领导者，也不敢说自己的很多创意都是原创的。伯明翰米德希尔思住宅互助协会的执行总裁迈克·杰克逊对极富创新精神的第一选择银行给予了高度的评价，因为他们的某些创意对他完成公司的重大转型助益颇多。曾任金色奇迹食品公司执行总裁的杰克·罗厄尔则提到了"忠实的追随者"。对于借鉴美国今夜小鸡公司以及其他快餐业领头羊的创意，他并不怎么感到自豪；他还补充说，他有很多创意是来自业内的包装专家，因为他们之间有着紧密的客户关系。伦敦卢顿航空公司的执行总裁理查德·古丁说："不要一开始就想当头儿。"他不仅借鉴其他机场的成功创意，还向国内和海外可借鉴经验的其他行业学习，比如大型购物中心。在我采访的这些领导者当中，的确很少有人自称他们的想法具有伟大的原创性。狄克逊集团公司的董事长斯坦利·卡尔姆斯称自己为"杂交创新者"；像绝大多数最高层领导者一样，他承认："在我的生活里，从来就没有过原创的创意。"阿斯达集团公司的董事长阿奇·诺曼则称自己是一个"勤勉的效仿者"。

我想，这绝不仅仅是这些领导者的客套之辞。这反映出一个事实，那就是：创意源自我们周围存在的事物以及我们的个人经验。对那些毫无关联的片断信息的联想，促成了新的神经联系，也就是我们所说的创意。这其中的奥妙就在于，要知道应该效仿谁，要能够找出效仿对象同你的企业和处境之间的联系-这些联系很可能并不明显。目前，还没有一个系统的方法或培训课程，能够确保你可以进行这些联想。你越努力地想让自己富于创造性，你的目的似乎就越难达到。但是，你首先应该知道的是，你的大脑硬件并不比别人的差。我们每个人都会时不时地得到一些不错的点子；现在，你可以开始期待从直觉判断的右脑得到更多的创意。

抓住一闪即逝的创意

创意生命短暂-在这一刻，它们可能出现，而下一刻，它们就可能消失，被另一缕思绪取代；或许稍后，它们又会出现另一个场景中。思想的火花稍纵即逝，所以抓住优秀思维的一个秘诀就是：要时刻准备着迎接闪现的创意；要让自己的思想之门对它们敞开，提供足够的空间让它们展现和完善。

有趣的是，在这样一个高科技的时代，最受欢迎而且通常必不可少的一件管理辅助工具，竟然是一个大约长10厘米、宽7厘米的小小记事本-在创意突如其来的时候，你可以把它们潦草地记在这样一个小本子上。尽管记事本包装各异，有的是皮革包边儿的华丽封套，有的却只有松松垮垮的纸封皮，但他们的功能都是一样的，那就是：抓住那些稍纵即逝的创意。例如，当领导者正享受着长时间而又富有创造力的沐浴时，记事本就是唯一被他们广泛使用的记录工具（已经有好几部口述录音机在沐浴中毁掉了）。"一个潦草的单词就足够了。" 马可尼仪器公司的常务董事彼得·史密斯说。据说，在我采访的这些领导者当中，有些人喜欢慢跑，甚至在户外跑步时也常常会用到记事本。事实上，有些人就是"记事本上瘾者"；他们发现，如果在餐馆中必须要等上一会儿，而自己竟然没带记事本和笔，那么他们就会感到不安。通常来说，这种习惯的形成是亡羊补牢式的教训：因为没能立即记录，领导者曾经与一些极为优秀的创意擦肩而过。这些记录工具，要比领导者的组织能力更能体现自发创意的价值。

第24节：第3章 领导者的直觉判断(3)

尽管有些人可以毫不费力地记起那些临睡前或者午夜时闪现的创意，但是假如你不想惊扰全家人的话，这些夜间降临的启示到第二天很可能就变得非常模糊。有些领导者自创了某些记忆诀窍，以确保自己可以在第二天记起前一夜闪现的某个灵感。TSB银行的董事长尼古拉斯·古迪森爵士的创新历程从很久以前就开始了。还在寄宿学校读书的时候，他就总把夜里头脑中闪现的创意念头记到靠床的白色墙壁上。在光线暗淡的夜里，白色的墙壁竟成了理想的记录工具。今天，就像很多其他领导者一样，他仍然坚持自己的手边要有这样一面"白墙"，只不过换成了一个小记事本。有些领导者就是相信自己的记忆力；他们坚持认为，优秀的创意通常不会被完全遗忘。对于作曲家安德鲁·劳埃德·韦伯来说，某段旋律会突然在耳际响起，这种灵感闪现的时刻屡见不鲜。对于这些突如其来的创作灵感，他并不把每一个都立刻记下来。他的原则很简单："如果真是优秀的创意，我一定会记住它；而如果不是，那就无关紧要了。"

信任记忆力是右脑发达的另一个特征；没有纸笔或者是录音机，有些领导者还是能够记得很好。或许创意会在"第二天"到来：可能是在早上你淋浴或者刮胡子的时候；也可能是在某个时刻，被某个景物、某个声响、某个事件或者某段谈话所触动。最重要的是，你要知道这些稍纵即逝的创意怎样出现，在什么时候出现，并且要想方设法记住它们。

时刻准备着迎接创意

当然，不管创意在什么时候降临-在凌晨时分，或者在旅途中，或者在忙乱的日常生活中，我们都必须向它们敞开思想的大门。艾格时装连锁公司的集团常务董事罗德尼·伊斯特对我讲了这样一件事：有一次，他在米尔顿·凯恩斯丢了汽车钥匙。在给汽车服务协会打去求助电话后，他在一家麦当劳快餐店里开始了漫长的等待。在这期间，他贪

婪地浏览店内的每一张宣传单和大幅广告，仔细地观察着麦当劳的整个经营方式。这种努力的最直接结果是，他为全体员工的"全员奖金"想到了几个点子，同时还想出了一个自费培训计划，公司给予员工适当的奖励和能力认可 -后来，这些都被成功地引入了艾格公司。

之后，罗德尼·伊斯特高高地坐在汽车服务协会派来的大型救险起重车前座，面对着能看到全景的挡风玻璃，漫长的归家之路成了一种全新的体验-电影导演对路上景物的看法就是这样。突然，一个与公司的商店橱窗设计有关的点子蹦了出来。传统商店的门面是两侧有橱窗，中间是出入口。这种设计的结果就是，不管哪一侧的橱窗宽度都不够容纳一个令人印象深刻的全景展示，尤其是当商店的门脸儿原本就很狭窄的时候，而这是常有的事。于是，他开始构思一个店面改良计划：将店门开在一侧，留出最大的橱窗展示宽度，使橱窗的利用率大大增强。但是，他的创意并没有就此止步。后来，他发现一家竞争对手的商店有一个十分宽敞的展示橱窗；另一家门面狭窄但垂直空间足够高的苏格兰商店也采用了这种做法。于是，一个大型商场（或者说是电影布景）式的橱窗概念开始浮现，从而让一个"难题"变成了一个成功的创意，使得原本外观不起眼的艾格时装商店在众多商铺中变得醒目抢眼。

第25节：第3章 领导者的直觉判断(4)

只要你的思想开放、乐于接纳新事物，那么不管什么处境，包括像弄丢了汽车钥匙这样消极的处境，都可以带来积极的结果。创新并不仅仅是在你拥挤的时间表中插入一段时间来思考问题，尽管这么做可能会很有帮助。创新是一种习惯-一种乐于接受新思想的自然倾向。哪怕是一个最微不足道的创意，也可能发展成为公司的重大变革，这是任何我们已知的分析方法所无法做到的。而且，一个创意往往会带出一个接一个、一连串儿的创意。你所要做的，仅仅是在思想上保持开放、保持期待。

创意莫怕多

创意是领导力普遍而基本的要素之一。在我采访的这些领导者当中，有几位特别强调这种无孔不入的思维方式。马克斯-斯宾塞有限公司的副董事长兼常务董事基思·奥茨，总在"永不停止地"酝酿创意、提出问题。"对我们来说，总会有很多很多的创意，多到你来不及处理，"他说，"重要的是永远不要满足，要不断寻求改进，寻求新产品和更好的方法。"和基思·奥茨一样，雷基特-科尔曼有限公司的执行总裁弗农·L. 桑基也承认："我从不停止思考。"对他来说，创意可能会在任何时候、任何场合不期而至。RTZ公司的执行总裁罗伯特·威尔逊每天会得到两个创意。我记得，狄克逊集团的公司董事长斯坦利·卡尔姆斯每天大约有6个创意。伦敦卢顿航空公司的管理者们已经习惯每天听到执行总裁理查德·古丁散步回来时说"我有个想法"。每次旅行归来，贝利福曼公司的前常务董事列恩·西蒙兹总是会带回三四个创意。德士古有限公司的联合常务董事唐·贝内特过去一直被称为"信息唐"-他时时刻刻在思考；对唐来说，一切都是待解之谜。约翰莱恩建筑工程公司的董事长马丁·莱恩也是一个"每日必有几个创意"的人；他把每件事都看做难题-充满刺激的挑战。以这种数量取胜的方式，创意的质量良莠不齐，因此不会有很多创意能符合领导者自己左脑的检查标准，更不

要说公司里苛刻的评价系统。但是，正像基思·奥茨所指出的，"我们总是会有很多很多的创意"。对于这些人来说，创造性思维已经变成了一种习惯，所以即使经过有意识的思想审查，依然能够保证得到源源不断的创意供应。

这种创造性绝不是领导者独有的；正相反，它是普遍存在的。只是对于绝大多数的普通员工来说，这种创造性通常出现在工作以外的环境中，多半表现为某种业余爱好或消遣。而领导者能够把这种创造性导入个人目标和商业目标以及日常的决策中。

源源不断的创意

创造性思维的体验独特而迷人。吉百利-施韦珀糖果集团公司的常务董事约翰·森德兰，经常拿"将锯成几段的木头结合在一起"来作比喻：这特别适用于人事决策。一个领导者的同僚说："一个思想的气泡在他的头顶开始形成，我知道，一个创意即将出现。"塞恩斯伯里超市连锁公司的副董事长兼联合常务董事汤姆·维纳说，创意会在他头脑中"不断地重现"。有创意的人可以从这种思维过程当中得到很多乐趣；这不仅仅限于商业领域，更多的是一种生活方式。

第26节：第3章 领导者的直觉判断(5)

这种思如泉涌的现象并非商业领导者独有。正相反，一直以来，管理者们"接入"创造性思维的速度普遍较慢-他们倾向于被"左脑支配"。大多数的专业人士保留了孩童时期的想象力；这或者是专业训练的结果，或者是官僚组织制约下的产物。很多年来，科学家、艺术家以及作家对看似来自于外界的、源源不断的创意一直有很多说法。这些说法非常普遍，儿童作家伊妮德·布莱顿的评论尽管不同寻常，但很有代表性：

首先，你必须明白，当我开始创作一本全新的书，塑造全新的人物时，我根本不知道这些人会是什么样的，故事将在哪里展开，或者将会有哪些冒险或事件发生.....我闭上眼睛，闭上那么几分钟.....我清除脑中的杂念，开始等待.....然后，在我的想象中，书中的人就会像真实的孩子们一样，清晰地站到我的面前。我仔细地打量着他们-头发、眼睛、双脚、衣服、表情-而且，我总能知道他们的名字，却总不知道他们的姓（随后我会从电话号码簿中找出一些姓来补上）.....

有时候，某个人在讲笑话，真的很好笑的笑话，以至于我在打字机上敲这个笑话时，我自己也禁不住笑起来-我还会想："哎呀，就算再过一百年我也不可能有那样的想法！"然后我又想："可是.....这到底是谁想出来的呢？"

对于自己笔下的一个人物，作家威廉·撒克里也有过类似的评论，他问自己："究竟为什么他会有那样的想法呢？"

这正是那些直觉判断的集团领导者们所谈到的过程。在谈起一个"突然"到来的创意时，艾格时装连锁公司的常务董事罗德尼·伊斯特感慨地说："就算想破了脑袋，我也绝不可能想出那样一个解决办法。"这就是直觉思维的特点-创意来自于右脑的潜意识。这些领导者是怎样思考、怎样决策的呢？也就是说，是什么赋予了他们特殊的优

势？在逐渐揭开谜底的过程中，我一次又一次地听到了像罗德尼·伊斯特那样的评论。

创造性思维会产生一种像身体压力的感觉 -"我能够感觉到它们正在形成；随后，一切变得"顺畅"，"吉百利-施韦珀糖果集团公司的常务董事约翰·森德兰说。"顺畅如流"的比喻经常出现在我和这些领导者的谈话中。有时，经过了几个星期或者几个月的失败，或者思路钻进了死胡同，一个重要的报告或演讲却可能"自动完成"；一个关乎整个体系的创意，很可能完整而极其详尽地突然出现。约翰·森德兰特别注意到了这些特殊思维体验的产物具有高品质。例如，一个这样写成的报告很可能不需要再修改。一次顿悟很可能会对工作产生立竿见影的效果。有一次，炎热的天气在约翰的思想中点亮了一盏的"红灯"-那预示着巧克力和其他糖果销量可能会遭受打击，因为根据经验，炎热的天气会导致糖果滞销。尽管分析数字和众多证据一度减轻了他的担心，但他却必须"核对"一下自己的直觉：事后证实，短期销量的预测果然过于乐观，滞销正是由于他所预见到的天气因素。

第27节：第3章 领导者的直觉判断(6)

信赖直觉

可口可乐-施韦珀饮料公司的常务董事德里克·威廉斯将直觉定义为 "一种无意识的预感机制"。或者，像一位首席执行官所说的那样，"直觉是我们的未来之门"：它着眼于未来而不是针对过去。直觉的好处在于，它的出现要比逻辑思维（往往用于事后的理性分析）快得多，因此，我们就有机会作出某个重要决定-比如说抢在净利润消失之前，控制支出，使之低于下降的收入。

一旦发展成一项思维能力，直觉判断往往是正确的。看起来，它并不依赖过去发生的事情，而且，也不会被企业政治的"曲解"过滤掉。尽管直觉汲取自个人过去经验的"硬盘"，但它是对很多看似随机的过去事件的联想，具有特殊意义。它绝对不含任何政治因素以及所谓公认信条-这些东西会使很多创意变得牵强。这些直觉领悟的真正价值，只能通过事后的实践结果来衡量。而在当时，跟随直觉判断的指引，需要信任和勇气；这也是领导者必须具备的。真正的直觉来自于潜意识，它能够产生最佳的第一印象。它甚至能够分清轻重缓急，通过潜意识来排定不同问题的处理顺序。泰特-莱尔公司的董事长尼尔·肖爵士谈到了"直觉的优先次序评定"-比如说，他会根据直觉来评定不同市场的优先次序，以便合理地分配人财物力。

领导力的秘密就在于：能够识别来自于潜意识的信号-是真正的直觉而不是偏见或一相情愿；能够信赖它们；能够在它们的潜在价值消失之前，不顾左脑思维以及谨慎同事的冷静反对，果敢地按照它们的指引行动。管理学大师沃伦·本尼斯认为，勇气是领导者必须具备的一种品质。现在，我们已经开始看到勇气的用武之地-即使当你陷入孤立无援的境地时，仍然要忠实于自己的直觉，这就需要勇气。

得来全不费功夫

有时候，思考完全是一种自觉的过程。你十分清楚自己正在思考-通常是针对某个特定的问题，而且，你几乎能够感觉到大脑中的"齿轮"一圈又一圈地在转动。对大脑以及人类思维的研究中，这种以左脑为主的自觉的思维活动一直是我们的焦点。它体现为逻辑推理或顺序推理，而正因为如此，人类思维才得以和计算机程序联系起来。除此之外，我们还有另一种更轻松、更随心所欲的思维漫游，它通常发生在长途汽车旅行中，或者是在飞驰的列车上，或者是在洗澡时，或者是在从事某项休闲活动时，比如修整花园。

塞尔沃姆供热服务公司的常务董事德里克·德雷克发现，对于自由思维来说，他每天开车上班时的那一个半小时是非常宝贵的。在这段时间里，各种各样的思想都有可能掠过他的脑海；与此同时，很多问题在他的脑中选出、被讨论，分出了轻重缓急。在有些情况下，某个紧迫的问题可能会占据了整个旅途时光或者别的自由时间；不过，当你已经预想到了所有的可能答案时，你还是会思考中的这一问题形成不同的看法。偶尔，在信马由缰的一段思维过程中，一个与正在思考的几个主题均不相关的意外发现，可能会令你发出"我知道了"的惊呼-这正是高效思维的乐趣之一。但荒谬的是，刻苦和努力并不能让你得到闪光的创意或解决问题的好办法。你不能费劲地去想-至少，对这样的思维活动来说不可以。正因如此，很多工作十分努力的管理者，却始终不能成为领导者。

第28节：第3章 领导者的直觉判断(7)

"不费劲"是创造性思维的另一个普遍特征。著名教练兼作家蒂莫西·加尔维在为顶尖的网球手寻找新的训练技巧时，最终发现了这一实质。他识别出了网球手的两个"自我"：一是爱挑剔的自我，自认为知道所有的答案，时刻准备着站出来吹毛求疵或提出忠告；二是不善言辞的自我，只埋头于比赛，并且具备了所有基本的天赋能力。这两个"自我"始终相互冲突。在投入忘我的比赛时，第二个自我处于最佳状态-他尽情地享受比赛的乐趣，而且不会意识到自己正在做什么。而第一个自我则不断地发号施令：催促他要更努力，或者要求他纠正这个、改掉那个；然而，这样却只会使他的表现更糟糕。很显然，这个比喻同我们目前对左脑（第一个自我）和右脑（第二个自我）的思维方式的认知是相近的。在涉及技能或天赋才能的各种活动中，创造性思维的秘诀就在于："永远别去费劲地想。"对于果断利落的左脑管理者来说，这多少有点儿难以接受。但是，明智的领导者知道，在很多情况下，这的确是一个可靠的忠告。

提出一个好问题

创意时常以问题的形式出现。一个好问题会让你更接近答案。这些问题会形成一种内在的对话，或者说"自我交谈"，而且也发生在长途开车或者当你不太可能受到打扰的时候。当然，提问也经常出现在人际交往的情境中，比如当我们试探他人的观点时。

艾格时装连锁公司的集团常务董事罗德尼·伊斯特提到了对问题的"苏格拉底式"的讨论；而FKI巴布科克公司的前常务董事安德鲁·米歇尔则在探讨某个主题时，会向同事提出一连串的问题，就像他自己发挥创造力去思考某个问题时一样。有趣的是，他通常并不清楚自己为什么会提出某个特定的问题-这些问题只是脱口而出；这正是意识之外的直觉思维的典型活动方式。"为什么我会那样问？"这是事后意识提出的一个问题；也只有在事后，他才会意识到，这些问题是多么富有

洞察力，尽管它们并不是有意识地形成的。英国航空公司的集团常务董事罗伯特·艾林也利用直觉提问来理清问题或找出问题的核心。人类的思想似乎正在不可逆转地走向理解和阐释-凡事都得有个答案。特别是具有全局观的右脑，更是适合提问的最复杂最精密的工具。由于受到左脑逻辑推理的压制，右脑未得到充分利用，这很有可能变成人类最大也是最可悲的资源浪费。要形成一个富有洞察力的问题，只需半个创意就已足够；而反过来，一个好的问题将激发出更多的创意。

将提出探索性问题的能力和优秀的领导力联系起来，这并不少见。但是，从我们的整个研究过程来看，这些问题并不是遵循着某种形式逻辑。在报告或者计划书送达领导者之前，有充分准备的管理者很可能在逻辑上已经反复地研究过了主要议题。但真正能给人们带来惊喜的，比如那些博得阵阵喝彩的提问，必定是那些非逻辑的东西-它们横向扩展，富有洞察力；它们更多地表达一种感觉，而不是已知的事实。"他究竟是怎么想到那一点的呢？他只不过才刚看完计划书。"-这是人们通常的反应。其实，这就是直觉判断的右脑起了作用，是它赋予了领导者特殊的优势。

第29节：第3章 领导者的直觉判断(8)

逆流而上

最优秀的创意往往都具有一种与流行趋势和公认信条相反的倾向。面对极端严峻的经济衰退，埃里思股票上市公司的董事长兼执行总裁布赖恩·卡斯尔戴恩依靠自己的直觉为公司开辟出了一个新领域。事后看来，就像以往的经验一样，他的直觉是正确的。逻辑推理会告诉你，每一次经济衰退最终都会过去；它也会告诉你，在经济不景气的情况下，当销售还没有出现亏损时，应该在公司架构以及其他方面作出某些改变；它甚至会告诉你，在经济繁荣与萧条的交替循环中，另一个领域也可能会遭受一次不同时间长度的衰退；它还会告诉你，一些区域性因素也必须考虑在内。但是在那个时候，逆流（这一次是整个行业的潮流）而上的直觉需要的只是勇气和自信。

那种蕴含着这些创意的信息，以及抓住了这些创意的人们，全都远远地偏离了显而易见的事实，而且通常令专家们感到困惑。优秀的创意只有在事后才会变成常识；也只有在事后，原创者当初通常没有得到信任的事实才会变得如此明显。壳牌（英国）公司联合常务董事戴维·瓦尼对我讲述了曾经有过的一个物流问题，它牵涉用油槽汽车疏通北海各终点渡口的石油运输问题。最终的解决方案是在港口利用驳船来转运。驳船起到了大型仓库的作用，并且克服了港口时间表拥挤的问题，还可以取消公路运输。这个创意同时产生了巨大的市场效益和环境效益。

通过改变电厂年度维护停工期的激励机制，英国核电公司已经省下了大量的费用。此前，他们原有的加班激励机制非但不能缩短停工期，反而使之拉长，同时还导致很多不必要的费用支出-也就是说，这个机制的实际效果与设立它的本意背道而驰。问题清楚了，大量的创意也随之而来-于是，公司又成功地省下了一笔数百万英镑的经常性开支。然而，这一成功的创意是与所有根深蒂固的旧观念公然对抗的。

曾就职于贝利福曼公司的列恩·西蒙兹指出，领导者的创意可以是超前于时代的。从本质上来说，如果你关心的是未来而不是过去，那么就始终暗藏危险；而且，你的愿景通常会超前于大众的认识。当其他人看不到愿景的潜力时，你必须要有能力承受由此而来的挫折感。不能有你这种远见卓识的人，可能不仅仅是你的员工们，也可能是你的客户。即使创意已经得到承认，打基础的工作通常也十分痛苦；要想坚持下去，你必须有清晰的愿景和坚定的信念。例如，因为与教育界来往密切，所以早在多年以前，列恩·西蒙兹就已经意识到了商业教育和竞争教育将会发生变化。他的烦恼在于，他的看法在当时孤立无援。尽管如此，他还是坚持下去。如今，《诺丁汉晚邮报》的教育时评和广告专栏已经深入读者之心，对贝利福曼公司的效益也意义重大。

第30节：第3章 领导者的直觉判断(9)

最优秀的创意关心的是将来可能会怎样，而不是现在是怎样 -创意能够预示未来。尤其重要的是，创意不肯接受现状。对创意来说，一切都是可以改变的。领导者始终在追问：我们是什么人，我们会怎样做，别人又会怎样做。有些领导者同时也是非常优秀的非执行董事，因为他们不仅能看到细节，还能够高瞻远瞩地提出问题。领导者是不安宁的；当他们的远见得不到管理者的认同时，当创造性的解决方案超出了别人的想象时，他们不得不承受由此产生的挫折感。

有一些特殊的创造力技巧能够激发创意。如"倒转"，把描述某个问题或者公司的陈述句反转，造成180度大逆转，再探讨那些反转后的疑问所带来的问题。有些领导者正在利用这些技巧，或者他们个人独有的其他思维方法，来打破根深蒂固的思维定式。

视而不见

事实证明，绝大多数的优秀创意一直摆在你的眼前。艾格时装连锁公司的集团常务董事罗德尼·伊斯特曾经被一个长期的房屋租赁合同所困扰，因为租用的面积远远超出了公司的需要，而且已经开始影响到公司的赢利能力。无论从哪个角度看，这都是一个棘手的难题- 所有传统的"合理方案"，比如转租，都已经被考虑过了，也都被否决了。然而，在一次管理巡视过程中，一个绝对有利可图的房屋使用方案突然浮现了。在传统上，除了正规的时装零售业务之外，艾格公司还从事服装裁剪、制作和定型（CMT: cut, make and trim）业务。对于艾格公司想要增加自制成衣所占比重的战略目标来说，这些业务是至关重要的。尽管从长远来看有利可图，但是当时，CMT业务还仅仅是整个公司经营的一小部分，大部分的成衣加工业务是由转包来完成的。罗德尼·伊斯特想到的方案是：在不增加固定成本的情况下，利用空余的可用房屋，将外包的成衣加工业务转入公司内部；与此同时，作为现行战略的一部分，扩大CMT的规模。在这一案例中，一个"难

题"-支出利用不足-最终却变成了一个重大业务的战略机会。理论上来说，这种联系随时都可能建立；而实际上，由于转包的惯例以及早先CMT业务比重较低的事实由来已久，所以逻辑思维和理性分析不会导向这个创意，因为日常的经营已经吸引了全部的注意力。突破来自一种直觉-一个从潜意识的某处跳出来的创意。

这个案例充分说明，我们需要某个目标或者问题来引发大脑进行思考-思维不会凭空发挥作用。在这个案例中，罗德尼的潜意识将已经得到一致同意、但多少有些过于乐观的扩大成衣加工业务的战略意图，与更加现实的租金问题联系起来。这一解决方案仍然是看到别人看不到事实。然而，尽管后来反复思考，事先怎么也无法通过分析的方法产生这样的结果-不管事后看来它是多么显而易见。幸运的是，他早已学会了不去依赖逻辑推理。如果不想对这些明显的事实视而不见，我们就必须要对这些思想的灵光敞开大门。

第31节：第3章 领导者的直觉判断(10)

第一印象

有些时候，人们会把直觉或本能同第一印象联系在一起。它们都能迅速地形成-比如当你首次接触某个问题，或者是在会议上初识某人时。在罗伯特·索尔伯格接管欧洲德士古有限公司的上游业务时，公司的市场份额、产量以及其他关键指标的前景都极为暗淡。但是，有少量信息与未探明的北海石油储量水平有关，似乎不应该显示公司前景暗淡。凭着自己对这一因素的重要性的直觉，索尔伯格开始从一个完全不同的、更加积极的角度审视全局。同时，他任用了一些关键人选-透过当前这种压倒一切的消极处境，这些人能够看得更远。结果，德士古（英国）公司的战略方向发生了根本性的转变，公司的内部结构和体制也相应地发生了变化，接着，公司经营状况明显好转。倾听这种难以定义的内心之声，信任这种 "就是知道"某事正确、错误或至关重要的感觉，这是勇气的职责；勇气，正是最优秀的领导者所普遍具备的一种品质。

在这个案例中，罗伯特·索尔伯格对这一业务领域相对生疏，但是对于该何去何从，他却有着强烈的感觉。这就是我们所说的第一印象，或者说是早期印象-这与他的多数同僚引以为豪的多年丰富经验不一致。但是第一印象，不管是关于人的，还是关于公司经营的实质或核心问题的，都可以作为直觉思维的重要例证。有时候，新鲜的思路不可或缺。

刚刚出任贝罗尔公司（钢笔制造商）的常务董事没多久，乔纳森·鲍曼就找出了那些必须处理的重大问题。事实证明，在经过了所有必要的检验和沟通之后，公司在接下来的几个月里所实施的那些切实的转变，不仅与他最初的直觉印象极为接近，而且也对公司非常有利。所以，这其中有一种特色思维在起作用-它以全面的观点审时度势，而

且事实证明，它要比一个更"正确"、更合理、更漫长的过程更值得信赖。

当然，事后我们通常都会问，为什么我们就不能信赖自己的第一印象呢？领导者们都经历了一个"直觉成熟"的进步过程；在这个过程中，他们通过经验，学会了信赖自己的判断。而大多数的年轻管理者，在角色已定而决策主要基于原则的情况下，喜欢求助于左脑思维。两类领导者的倾向形成了鲜明的对比。大多数领导者承认，如今他们的直觉要比10年或15年前更强。有些人甚至越来越怀疑技巧和原则。看来，最高层领导职位要求的是一些"软性"思维能力，而第一印象在其中起着重要作用。

在加入欧文（大不列颠）公司（降落伞制造行业的领头羊）以后，马克·沃兰德同样经历了一个消化企业经营中的关键问题的时期。在这些问题当中，有些具有重大的战略意义，并且要求他迅速作出正确的决策，没有退路和余地。在这种情况下，为了在即将来临的竞标中战胜竞争对手，沃兰德的直觉判断是：从无到有，设计出一种全新的降落伞。这是一次重大而又复杂的商业冒险。尽管这对公司的前途至关重要，但正像那些显然"更清楚事实"的人所说的，这毕竟与逻辑推理的结论相抵触，而且要在预定时间内完成任务几乎是不可能的。然而，事实却再一次证明，直觉的判断和决定是正确的。就领导者本身而言，这个案例不仅证明了识别和信赖早期印象是重要的，同时也证明了勇气和个人自信心的重要性。

第32节：第3章 领导者的直觉判断(11)

我知道了

有些时候，创意似乎真的就是从天而降。这些创意都是令人难忘的；而且无论是从出现的方式来说，还是从对商业的重大意义来说，它们都是那么非同寻常。葛兰素公司的副董事长兼执行总裁理查德·赛克斯爵士永远也不会忘记那个创意：当时，他正在新泽西家中修剪草坪，创意就突然闪现了-确切地说，这是在他对一个问题思考了几个月之后，才突然想到的一个圆满的解决方案。大不列颠航空公司的常务董事罗杰·伯内尔也曾在修剪草坪时得到一个灵感。需要解决的问题牵涉到一个退休董事的接替人选，以及相应的一些重要的组织变动。问题本身并没有什么独特之处，

无非就是人与办公室政治的交织。罗杰已经就一些十分"切合实际"的提案与自己的最高层团队讨论过了，但是他却觉得这些方案"感觉不太好"。而当这个解决方案闪现时，一切都变得那么清晰；这个方案简直不像是他自己想出来的。事后看来，这个解决方案显然要比那些令他感觉不好的方案更"合乎逻辑"。

在这两个案例中，所涉及的问题全都在领导者的意识层面之下酝酿了很长时间。在后一个案例中，罗杰实际上为自己设定了一个找到解决办法的最终期限，而他也确实在期限内的最后一个周末找到了解决方案。有趣的是，尽管右脑通常不会受到有意识的最终期限（"噢，快来吧，我希望在5点钟之前来个灵感"）的约束，但是看起来，将最终期限"写入"潜意识之中是有可能的；这和有些人每天早晨能够在预定的时间醒来十分相似。可口可乐-施韦珀饮料公司的常务董事德里克·威廉斯对此评价甚高，他认为"思维必须要有一个最终期限"。

维耶勒服装公司的董事长戴维·阿莱恩斯爵士也提到了一个令他难忘的意外发现。那是一个已有一年之久的难题，可他始终未能找到满意的解决办法。这一天，他正在看电影《阿拉伯的劳伦斯》，满意的

解决方案却在这时像一道闪电一样击中了他。这个难题与计算机应用和复杂程序设计有关，连公司的计算机专家们都束手无策。"我知道了！"他禁不住大喊一声，把周围一起看电影的朋友们吓了一跳。然后，他顾不上睡觉，立刻就给公司的管理者打电话，和从睡梦中惊醒的管理者分享了这个意外发现。

金色西部食品公司（麦当劳的主要供应商）的常务董事布赖恩·马圭尔，在一次乘坐火车时意外地想到了一个解决方案：那个问题十分复杂，牵涉到公司的面粉发酵系统。而当一个"辉煌的"创意光临时，塞尔沃姆供热服务公司的常务董事德里克·德雷克正茫然地盯着英国奇切斯特节日剧院里的聚光灯，听着优美的音乐。

第33节：第3章 领导者的直觉判断(12)

从我所听到的这些故事来看，要想从任何逻辑推理的、有意识的思维过程中产生远见卓识，真的几乎是不可能的。它们实在是太优秀了。有一个总裁确信，即使是一连串的集思广益，也不可能同一个真正的意外发现相提并论。

无论是酝酿了很长时间，还是意外地突然出现，创意都不可能凭空产生。它们都是针对某个当前的或潜在的问题应运而生的，尽管并不是在意识层面上。而且，在利用直觉创意时，领导者几乎不用左右为难。每一个意外发现都可以切实地解决某个问题，满足某种需要，消除某个障碍，或是令领导者及其公司更接近于某个目标。优秀的领导力不仅仅在于得到创意，而在于得到优秀的、可用的创意。一个优秀的领导者能够把稍纵即逝的直觉转化为坚实的商业成果。

传达你的创意

对于创意无限的人来说，一个普遍存在的问题就是怎样向别人传达创意-这个创意可能是一个辉煌的愿景，又或许仅仅是某种微妙的感觉。当然，作为创造力的主要提供者，右脑是不善言辞的。而在理性推理的基础上，讲求逻辑的左脑几乎总在争论中占上风，并强行通过自己的决定。所以，真正富有创造力的人似乎是处于另一个水平上-就像我们常说的，"他活在另一个世界里"。

领导者通常要面对同样的问题，尤其是当他的创意打乱了现状，或者碰巧有那么一点点超前于时代时。但是，只有借助于追随者的力量，他才能把一个目标变成切实的结果。仅仅靠他自己是没有希望的。所以，他必须很好地传达自己的创意；这一点也的确是优秀领导者的特征之一。领导者不太可能像艺术家、设计师或者发明家那样，仅仅是一个纯粹的右脑思考者。他很可能有一个十分善于分析的头脑。这或许有点儿自相矛盾-既富有想象力和善于直觉判断，同时又是理性的、分析的、善于表达的。他的思维是两院制的-同时利用大脑

的两个半球。领导者的脑力资源，同时向着两个通常相互冲突的方向拓展。事实与感觉，理智与情感，逻辑与直觉-它们都必须和睦相处。假如你曾经在某件事情上犹豫不决，那么你会很熟悉这种感受。但是，这种左右脑之间的平衡正是影响思维质量的关键。

同样的问题也出现在科学家以及其他著名的思想家当中。很多人不得不背负着自己的"二心"艰难地跋涉。诺贝尔生理学医学奖获得者罗杰·斯佩里提出了令人信服的"左右脑分工理论"。更确切地说，他的研究表明，我们拥有以两个大脑半球的形式存在的两个头脑。

英国指纹学创始人弗朗西斯·高尔顿4岁时在一封信中这样写道：
亲爱的阿黛尔：

第34节：第3章 领导者的直觉判断(13)

我今年4岁了。我能读所有的英文书；除了会念一首52行的拉丁诗歌，我还认得所有的拉丁语名词、形容词和动词。我会算所有的加法，还会算乘2、乘3、乘4、乘5、乘6、乘7、乘8和乘10的乘法。我还知道1英镑等于12先令，1先令等于12便士。我懂一点点法语；我还会看表。

弗朗西斯·高尔顿

1827年2月15日

但是长大后的高尔顿却这样写到：

对我来说，写作的确是一个严重的障碍，说到自我表达那就更加困难-也就是说，我不能像用其他方式那样容易地以语言来思考。在努力工作之后，我可能会得到一些非常清晰也非常令我自己满意的结果；但是往往就在这之后，当我试图用语言表达这些结果时，我就会感到我必须首先把自己推到另一个完全不同的思维层面上..... 每当我在思维上迈出了一步之后，适当的词语就会像回声一样滞后到达；通常，它们是不会一起发生的。

要想让高尔顿像一个企业领袖那样取得成功是不可能的；他的沟通交流能力会让他感到失望并最终放弃。而在当今这些商业领导者当中，也极少有人显露出伟大的科学家或作家才具有的那种超级创造力。那些既有出色的语言和推理能力，也具备优秀创造力的人，我们称之为天才。但是，如果一个人利用他的大脑两半球或者说两种思维，要比我们的平均水平高那么一点点，那么他的身上就会产生某些特殊的结果-很多领导者正是属于此列。

这样看来，神秘的面纱已经揭开了。领导者只不过是设法留住了自己的想象力、好奇心和创造力-在孩提时代我们人人都曾有过，但是在成年后的许多管理者和专业人士身上，它们已经因为长久不用而萎缩了，就像一只胳膊或一条腿长期不用就会变细、萎缩一样。而通过

教育和专业训练，领导者们也会像其他人一样喜欢逻辑分析和语言推理。所以，他们了解并且利用自己直觉判断的第六感，同时也能很好地表达自己的梦想和感觉-他们既可以通过理智，也可以通过情感来与他人交流。正是这种理智与情感的结合，给了领导者不寻常的能力，比如在选才用人上的判断力，以及作出决策所需要的直觉。这也正是人力资源不断提升的源头活水。

富于直觉判断的领导者能够清楚地表达自我，也能从他人那里得到自己想要的。他们懂得脚踏实地。他们热中于想象出某个疯狂的创意，同时也乐于仔细地策划实现梦想。

他们正在利用的这些天生的思维能力，是每一个人都具备的，而且也是可以通过练习来提高的。

给未来领导者的提示

1. 做好借鉴他人创意的准备。对于那些最优秀的最高层领导者来说，这也是流行的做法。

第35节：第3章 领导者的直觉判断(14)

2.要随时努力地获取大量的创意。一个成功的创意足以补偿所有你必须失去的那些。而且，这种实践有助于提高你的整体创造力。

3.找到方法来记录你的创意，不管灵感在什么时候、什么场合突然降临。一个小小的记事本或许就是你需要的全部-只是出门的时候，不要把它忘在家里。

4.要学会识别并信赖微妙的直觉。当然，也要检验它们，要警惕偏见和一相情愿。但是，不要仅仅因为创意过于疯狂或者来历不明而抛弃它们，给它们一个机会。

5.做好准备随时迎来创意，比如在旅行中意外耽搁的时候。你可以期待某个优秀的创意帮你摆脱恼人的或消极的处境，得到某种积极的结果。即使是在最不可能的情况下，你也要保持头脑开放。

6.做好逆潮流而思、逆趋势而动的准备。但是，不要为了标新立异而标新立异，而要顺应强烈的感觉和直觉。

7.要重视第一印象-包括对人、对场合以及对任何新环境。你不必凭第一印象立即采取行动，但是你的意识中要登记、注册、记录下它们。或许它们会在以后的某个时候显出自身的价值。

8.回想一下所有你经历过的"我知道了"的时刻。然后，试着再现当时的环境-如果有必要，调整你的生活方式-以便于你开始体验更多的"我知道了"。

第36节：第4章 解决问题与作出决策(1)

第4章

解决问题与作出决策

管理的全部意义就是解决问题，最优秀的领导者也是最善于解决问题的人。一切个人目的和商业目标都可以从解决问题的角度来认识。对领导者来说，这些问题可能是关于一个董事的人选、一次关键的谈判，或是新市场的开辟以及新产品的推出。

要从大局出发全盘考虑问题并作出决策，这取决于领导者独特的思维过程。

管理的全部意义就是解决问题-最优秀的领导者也是最善于解决问题的人。一切个人目的或商业目标都可以从解决问题的角度来认识 - 你身在A，却想达到B，这就是你的问题。这个问题或许只是一个次要的操作问题，也可能具有重大的战略意义，甚至关系到生死存亡。对于最高层领导者来说，问题可能牵涉到一个董事会成员的人选，或者一次关键的客户谈判，或者开辟一个新市场，又或者推出一系列新产品。这种注重全盘考虑而不仅仅是用常规的分析方法来处理问题的能力，是最高层领导者们共有的特征之一。在本章，我们将关注领导者解决问题和作出决策的思维过程。上一章探讨的直觉和创意也是这种思维过程的一部分。

思考问题

解决问题或作出决策的过程包含了几个不同的阶段。尽管几乎没有哪个最高层领导者会刻意遵循某种固定的思维模式，或者固定的行为方式，但是看起来，他们的确能够认出和利用解决问题过程中的每一个阶段。本书没有太多的理论和模式，但是下文中将要谈到的这些大家熟知的各个阶段，的确会把某些未经充分理解的思维方式纳入某个简单的模式中。下面，就让我们一起来看看，你的个人经历是否也可以与这些阶段相对应。

准备阶段

在准备阶段，我们要收集数据、分析任务、描述问题并设置和检验一些假定。这个阶段是同任务或项目（比如建一座大楼或者举行一次婚礼）的策划阶段联系在一起的。另外，它也关系到那些优秀的领导者通常所设定的目标。如果这个阶段被遗漏了，目标往往就会缺失或者变得模糊。尽管这个阶段通常与左脑思维联系在一起，但是其中最缺乏的却往往是清楚地认定目标的能力，也就是形象化的能力。正是这种右脑思维的功能，给一个缺乏创意的计划带来生机和活力。也正是这种能力创造了我们前文讨论过的愿景。此外，这种能力也被用于重新提出问题、从不同的角度审视问题以及同时从逻辑和直觉两方面检验假定等等。

伯顿集团公司的董事长约翰·霍斯金斯爵士谈到，要“围着一个问题慢慢地转圈”。在准备阶段，你投入多少时间都不过分；目标确立了，方向确定了，未来就从这里开始。真正的领导者不是行事鲁莽的管理者，而是三思而后行的政治家。

对于只顾着埋头做事的管理者来说，这不是一个十分活跃的阶段。准备阶段牵涉到的主要是思考而不是行动。因此，你往往会写下一一些清单，画出一些图表，或者做一切避免思维懒惰的事情。通过反复实践，形象化的准备过程（或者说是思维排演），就能生成真实事物的生动影像。但是，未来场景中栩栩如生的影像，可能既包括了理想的最终结果，也包括了一些无效的因素和不尽如人意的结果-这样就可以在日后具体实施的过程中避免很多的痛苦和代价。也就是说，解决方案可以在头脑中通过思考来得到检验。

挫折阶段

挫折阶段包含着你会因为不能解决问题而产生的厌烦、恼怒或沮丧等感觉。诚实的管理者都会坦然承认这种情况常常发生。我们都知道束手无策是怎样一种情形-我们会感到烦闷，或者觉得自己无能，甚至会怀疑压根儿就没有解决的办法。所以，我们都希望能够跳过这个阶

段，哪怕干脆采用一个根本不能令人满意的解决方案，或者随便做些什么，总之只要能继续前进就好。挫折阶段需要耐心，但它也是至关重要的，是你必须经历的。只要锁定一个清晰的目标，挫折感就会催促潜意识加紧工作，最终产生顿悟和灵感。这时，你就会觉得等待是多么值得！

一些教育家和官僚主义的老板对挫折阶段很不以为然；在他们看来，这不过是思维混乱或优柔寡断的一种表现。从文化上来说，我们已经习惯将挫折视为软弱甚至是失败的象征。难道贝多芬或米开朗基罗就从来没有遭受过挫折吗？难道他们的创作过程就没有过阻碍吗？难道牛顿的思路就总是畅通无阻吗？凡·高把挫折看做是生活的一个重要组成部分，爱因斯坦也曾忍受了多年的失意。

第37节：第4章 解决问题与作出决策(2)

忍受挫折，是解决问题的一部分，也是领导力不可或缺的一部分。我们必须相信自己的创造过程。挫折只是一个信号，告诉你不要再过分强求；所以，你该想点儿别的，或者去做一件完全不相干的事情。通常，你需要转变态度。如果你能够暂时保持这种状态而不是变得过分消极，那么有时候，这种"创造的紧张"将帮助你突破，达到思维的另一个高度 -或许还能促使你从一个全新的角度审视问题。既然到目前为止，克服挫折还没有什么技巧-那么，别去管它了，明天再说。

孵化阶段

这是第三阶段。在孵化阶段，你应该停止冥思苦想，先把问题放到一边，移交给你的潜意识去处理。看起来，这就好像母鸡孵蛋一样，我们要做的一切，就是让创意保持热度-如果愿意，你可以先把它放到相对次要的位置。实际上，你的确需要做点儿什么-某件完全不同的事情。或许，我们会有意地让自己进入这一阶段-我们会说"我想等到明天再来处理这个问题"；或许，我们会宣布"我放弃了，我再也干不下去了" -这样，问题不战而胜，打败了我们；又或许，我们会埋头到另外一个更紧急的问题当中，忘记了原先的问题。孵化阶段可能只持续几分钟，比如喝杯咖啡或者散散步的时间；它也可能会持续几个星期甚至几个月。同挫折阶段一样，问题解决过程的这一阶段并没有得到应有的重视 -毕竟，它和积极自信而又果断干练的现代管理者的形象实在是格格不入。

但是，很多富有创造力的人都非常熟悉这种孵化阶段，并且使之成为自己工作和生活不可或缺的部分。比如小说家格雷姆·格林，完成了所有的研究工作，收集到了所需的全部事实、经历和印象之后，他并不是马上坐下来动笔写作。相反，他更愿意等待，让潜意识接管一

切，然后看看潜意识会在梦里对他说些什么。只有当这些梦境聚拢了，变得平静了，这时他才会开始动笔。

不过，即使你没有记住你的梦，那也不必担心。正如我们已经看到的，创意可以通过很多途径到达我们的意识。比如克雷电脑公司的创始人西摩·克雷，他就知道一条独特的途径。很多年以来，他把自己的时间分成了两半：一半用来制造世界上运算速度最快的计算机，另一半用来挖掘一条从他家地底下开始的隧道。"当我被问题绊住，无法取得进展时，我就先停下来。我会去挖隧道-你知道，每挖进大约10厘米就得花上1个小时。"对克雷来说，挖隧道不仅仅是一种分散注意力的消遣活动。克雷电脑公司的董事长补充说："事实上，真正重要的工作都是他在隧道里完成的。"

孵化阶段也可以是无意识的。就那么一小会儿，或许就是吃顿饭的工夫，我们暂时停止了思考，而恰恰在这时，答案突然自己冒了出来。

第38节：第4章 解决问题与作出决策(3)

对于绝大多数问题来说，我们不必非得在24小时之内找出答案 - 就算你不能等24小时，至少可以暂停10分钟，想想别的事情。如果你为了不切实际的最终期限（这很可能是一开始计划不周的后果）而“硬挤出”一些创意的话，那你就不要指望它们会多么出色了。要想成为领导者，你必须逐渐熟悉这个阶段。

顿悟阶段

这是灵感闪现的时刻-也就是常与创造联系在一起的“啊哈”的恍然大悟的瞬间。这是一个令人难忘的阶段。在我与受采访的这些领导者的谈话中，在上一章他们的故事中，灵感闪现的时刻处处可见。但假如由灵感来决定一切的话，那我们就太无助了，因为通常来说，我们不过是旁观者，或者说是潜意识的自动受益人而已。不过，富有创造力的领导者知道，尽管顿悟看似凭空产生的，但事实上，它正是此前冥思苦想、忍受挫折和悉心孵化的成果。通常，当我们感觉放松，或者是在做某件无关的事情时，顿悟才会出现。新的创意-或者说是直觉，或者说是顿悟，或者随便你把它说成什么-很可能由毫不相关的事件所触发。下面这个典型的例子会说明这一阶段的某些特点。

有一位高级信息系统经理路过伦敦的自然历史博物馆时，“南美大草原”这个词突然浮现在他的脑海里。这个词很快就变成了一个清晰的影像，它的意义也在扩展-而这一切就发生在短短的几秒钟里。他想起自己12岁那年，曾经和父亲一起参观了一艘最早的核动力艇。在下甲板上，导游打开了一个舱口，透过一面树脂玻璃门，俯视下面的轮机舱，他们看到了神秘莫测、轰隆作响的引擎。24年后的一天，这艘“南美大草原号”再次敲开了他的记忆之门，他突然意识到：为了取得进步，他不必彻底地了解自我。“南美大草原号”的船长并不完全清楚轮船内部发生的核反应，但是他照样能够在雾气浓重的黑夜里，在神秘未知的水域上指挥航行。“这就是整个故事的给我启示的主旨。

很多顿悟都是这样出现的：它与一个已知的问题无关，或者至少是与一个能够很容易说清楚的问题无关，尽管我们所得到的解决方案显然是有益的。顿悟是极其个人化的，即使把这种经验告诉他人，也几乎毫无意义。顿悟的意义还在于随之而来的强烈的感觉、清晰的视觉形象、忆起前尘往事的惊喜以及对生活中某个迫切问题的揭示。顿悟的速度之快并不亚于我们在上一章中谈到的第一印象的神秘过程，而它所牵涉到的事物之间的联想，很可能是极其细微模糊的，以至于我们的意识根本无法理解 - 上面的故事里，从博物馆到"南美大草原"这个单词的联想可能就是这样。正是所有这些记忆的综合，而非割裂的片断，才激发了顿悟的感觉，使一切豁然开朗。所以，就神秘的"人际化学反应"过程而言，我们的意识可能并不清楚 - 比方说，我们可能就是不明白，为什么自己会无缘无故地喜欢一个人而讨厌另一个人。

第39节：第4章 解决问题与作出决策(4)

有时候，顿悟是一个影像，而不是一个或几个词。爱因斯坦躺在绿草如茵的山坡上，眯缝起双眼看着天上的太阳，想象着自己就是一束来自太阳的光-就在这时，他突然领悟了光的本质。不过，在顿悟之前，他经历了多年的准备、挫折和孵化的考验。

脑力风暴、横向思维和协力创新等技巧，都与这个阶段紧密相关。尽管这些技巧可能会激发创意，但是它们并不会真的带来创新 - 创新要取决于前期基础工作的深度，其中包括整个挫折阶段以及重要的孵化阶段。它们是技巧，而不是答案；答案存在于内部，尽管看起来它们往往是来自于外部（这是我们的左右脑各行其是的结果，而右脑在很大程度上没有意识到自身的运作）-正因如此，我们常常说"一个想法跳进我的脑袋"。所以，关键不在于技巧（尽管有些很好的技巧在某些阶段非常有效），而在于思维的开放状态，在于对整个问题解决过程的重视。自信更是重中之重。那些所谓的富有创造力的人，他们之所以富有创造力，不是因为他们创意多，而是因为他们相信自己的创意，因为他们乐于探索自己的创意。这也正是为什么我从一开始就强调领导才能来自于领导者本身的原因。

解决阶段

这是问题解决过程的最后阶段，它包括检验顿悟以及将它转化为某种形式。为了让自己的创意变成现实，艺术家、作家或者是商业领导者必须付出努力。在商业领域，创造力必须被转化成某种革新以及切实的最终成果。这是一个务实的阶段-在这个阶段，我们要安排具体的实施步骤，并着手落实。当然，为了应付遇到的很多实际问题，我们还需要大量的创新。不过，这些实际问题每一个也都是单独的问题，解决它们要遵循如前所述的相同过程。于是，思维循环再次开始。

解决阶段也需要沟通技巧-创意必须要走出富于创造性的领导者的头脑，所以这个阶段通常与善于表达和沟通的左脑联系在一起的。不过，感觉敏锐的管理者还会想出富于创造性的有效方法，使自己的创意能够被他人理解。无论是事实还是感觉，可能都必须被传达、被交流。就像爱迪生曾不断重复做实验那样，这个阶段的检验部分或许意味着你必须要回到制图板前，重新开始整个过程。

了解自己的思维方式

绝大多数领导者熟悉这些阶段，并把它们看成是不同的思维方式。它们通常与不同类型的问题、一天中的不同时刻、不同的地点或者不同的心境紧密相连。在整个过程当中，每一种思维方式都扮演着一个重要的角色。特别有意识地专注于某个棘手的难题，这必定会使之进入潜意识的流水线，等待着被进一步加工和处理。为随心所欲的思想留出时间和空间，让思绪自由地驰骋，让它自己来决定轻重缓急和利害关系，这样做会让不同的记忆和意识浮出水面，从而使思维能够根据那些原本无关紧要、但似乎恰恰是创造性思维之源的事实，来作出聪明的联想。第一休闲用品公司的执行总裁约翰·康兰在这种时候"宁愿不讨论"。他把自己的思维方式说成是完全"没有组织的"。尽管每个人的经历各不相同，但总的来说，做好准备接受并信赖潜意识所"赠予"的创意，是这种强调整体的思维方式的一部分。

第40节：第4章 解决问题与作出决策(5)

那些最优秀的商业领导者似乎都对自己的思维方式有所了解；而且，假如给以适当的自由和鼓舞，他们就可以十分出色地利用思维的产物。

问题解决之舞

在我和那些最优秀的商业领导者的讨论中，上述这种包含了无数变量的思维过程的很多特征曾经被描述了数百次。尽管并不清楚或者并不关心思维的整个过程，但是这些领导者确实相当熟悉其中的每一个阶段以及它们的发生顺序-尤其是"把问题留到第二天来处理"的意义。

不过看起来，这其中似乎的确有捷径可寻。比如，在准备阶段，你或许会碰上一个现成的解决方案，那很好。但是，可靠而富有创造性地解决问题不是依赖于捷径，而要遵循某种习惯性的思维方式，全面而均衡地利用思维的两个层面-意识和潜意识。这个问题解决过程的实质，就是一种处于意识与潜意识或者说逻辑与直觉之间的思维跳跃。在问题解决过程的每一个阶段，意识和潜意识都会出现，只是根据目的或目标的不同，它们各自扮演着不同的角色，跳着不同的舞步。这其中的奥妙就在于思维的两面性-或者说是两院制的思维。

问题和需要激发创意

我们在前文曾经讨论过，创意作为顿悟阶段的主体，是不会凭空产生的。通常来说，不管其间的联系是多么模糊或者微弱，创意总是与某个问题或目标有关，即使这个问题或目标潜藏在意识层面之下。对于当前的某个问题，不管是意识已经理解和表达出来，还是仅仅是一种隐约的"感觉"，它似乎都"需要思维的潜藏资源的帮助"。同样，当有一定程度的紧迫感存在时，思维会出人意料地格外集中-比如，假如知道查封财产的人明天就要来的话，我们很可能就会急中生智，迅速地想出某个极富创意的点子。或者，如果一个至关重要的客户威胁

说要转投竞争对手的怀抱，那么公司内的所有才智和创造力就有可能因此被激活。

卡特皮勒机械（英国）公司常务董事杰里·斯旺的一些最杰出的创意是在公司处于“生死存亡”的时刻想出的。正如他所说，“有时候，绝望也可以促成辉煌。” 欧文（大不列颠）公司的常务董事马克·沃兰德说，“创意是由需要激发的”。阿斯达集团公司的董事长阿奇·诺曼说他的最佳创意出现在一次危机中。卢卡斯哈特里奇公司的常务董事戴维·沃特金斯从不把复杂棘手的问题放在心上；当别人觉得已经无路可走时，他却能够高屋建瓴，藐视难题，因为他相信，总会有摆脱困境的出路。有些人看起来就是靠解决问题而出人头地的-这种现象在最高层领导者当中非常具有代表性。这种全局式-或者说直升机式的视角，这种相信凡事总会有解决办法的信念，这种对自我的坚定信心，经常出现在我们的讨论中。

第41节：第4章 解决问题与作出决策(6)

不管什么时候，不管是什么，创意都针对个人所面临的问题。所以，董事长的创意就倾向于针对董事长所面临的问题，而中下层管理者的创意更强调可操作性和实用性。此外，创意所针对的问题可能与商业有关，也可能与商业无关，这就要看哪方面的因素占主导地位。对于领导者来说，创意往往反映了他的个人生活或商业活动中的当务之急。

其实，问题本身正是我们的思维得以生根发芽、开花结果的肥沃土壤。TSB银行的董事长尼古拉斯·古迪森爵士说，他的创造性想法往往与银行的总体战略相合。一旦总体目标明确下来，直觉思维就会朝着那些期望或目标的方向努力，不管这些目标有没有得到明确的表述，也不管这些创意是多么异想天开、标新立异。RTZ公司的执行总裁罗伯特·威尔逊说："没有战略就没有一切。"所以，清晰的愿景才是顿悟和惊人的直觉创意得以产生的沃土，而对未来一无所知的空虚绝对不会孕育出任何惊人的想法。虽然右脑几乎不需要任何帮助，就可以迸发出帮助你达到目标的灵感，但它毕竟还是希望知道你的目标到底是什么；尽管大脑的直觉并不需要太多的帮助，就可以替你解决最棘手的难题，但它毕竟还是希望知道这个难题到底是什么。

目标导向的创意

问题可以变成目标，而瞄准这一目标的思维就像一枚锁定了目标的导弹。当然，目标取向并不是领导者所独有的特征，而是一切成功者所共有的要素。但是，有时候与领导者联系在一起的神秘愿景，却恰恰是直觉思维生长的环境或者目的-直觉思维并不听命于成文的公司计划。目标越清晰，潜意识就越能发挥出威力，积极地为你迈向目标的每一步架桥铺路。有了清晰的目标，顿悟就会被激活，否则它就蛰伏不出。清楚地陈述问题-比方说书面的形式-这通常可以使你向解决方案迈进一大步，尽管真实问题的本质可能会改变。但是，领导者却

可以给这个过程增加另一个方向：把自己渴望得到的结果形象化，或者说是在思维中预演。他可以在自己的思想中创造出解决方案。这正是赋予他优势的思维能力 -他能够"看到"解决方案。

你不能把领导者及其创意同商业活动割裂开来。正如可口可乐-施韦珀饮料公司的常务董事德里克·威廉斯所说的，领导者就是"一份长脚的活动日程"。他说，领导者在"生活空间的圈子"内运转，而且从不走出圈子。他的生活空间包括了所有对他来说重要的事物，而对最高领导层而言，商业活动高于一切。他的创意、他的直觉、他的感受，所有这些都将是他的生活空间的体现。领导者的生活空间越大，带来的创意就越多，因为这些创意反映了领导者的需要、渴望或目标。

第42节：第4章 解决问题与作出决策(7)

压力之下的决策

领导者常常必须作出一些需要勇气的决策。对有些人来说，决策是一种职业冒险，而另一些人却视之为美味佳肴而乐在其中。在危机到来甚至是生死存亡的时刻，决策显得尤其重要。事实上，这些决策就是区分真正领导者与普通管理者的标志。德士古有限公司的副董事长罗伯特·索尔伯格曾经与集团董事长一起工作过一段时间；事后证明，这是他一生中最劳神费力的一段时光。当时，公司濒临破产，还面临着其他一些大规模的诉讼，可以说是正处于创建以来最艰难的时期。对于整个公司来说，每一天都充满了未知数，充满了重大决策和最后期限。一般来说，这时的生活，尤其是商业活动，全部内容就是在每天上床睡觉之前挣扎着生存。但是，就是在那个时期，罗伯特清楚地认识到，在缺乏甚至有时候完全没有支持信息的情况下，直觉具有多么神奇的力量。作为集团董事长的助理，同时也是一个相对年轻的管理者，他有能力帮助公司重新走上正轨，度过这段最艰难的时期。在那时，他的确不像很多同事那样拥有多年的丰富经验，但是当公司的航船在一片海图上未曾标明的水域里冒险时，即便有40年的经验也几乎毫无用武之地。真正的领导者不仅能调动直觉来应对这样的挑战，而且通常他们也乐于享受这个过程-对他们来说，这就像详细地记账一样平常。

把问题留到第二天来处理

前面曾经讨论过的孵化阶段被很多的管理者所误解。他们没有足够的耐心，并且也不会将尽责的管理同任何形式的不作为联系在一起。其实，只要承认这一阶段有必要存在，管理者就具备了领导者的一个重要特征。基思·布赖特爵士曾任布伦特沃克集团的董事长，他对我说起了一个与潮汐能有关的重要创意（他对潮汐能特别感兴趣）-就像一个意外之喜，在历经了一年多的深思熟虑之后，这个令人难忘的

创意突然闪现了。另外，睡眠也是一种强制性的创意孵化

（incubation，这个单词来自于拉丁语，其字面意思就是"lying down"-
"躺下来"）。第二天早晨通常会带来一个令人满意的新视角，以及一些新鲜的创意。这些最高层领导者已经认识到，常常需要把问题留到第二天再来处理。这种做法显得有些缺乏魄力，而且也与理性分析的现代管理方法相悖，但是令人满意的结果却需要这些思维手段。

一个星期五的早晨，时任柯图泰国际有限公司（隶属于诺克罗斯集团）常务董事的格雷厄姆·库珀直觉地确信，关于指派谁前往美国分公司担任高层领导的重要问题，在经过了长时间的思考之后，自己已经有了正确的决定。尽管具体实施这个决定可能不太容易，但他毕竟已经突破了一个思想上的重要转折点。就像我所采访的其他领导者一样，他并不知道"枕着问题睡一觉"为什么就能让他的观点发生如此大的转变。

第43节：第4章 解决问题与作出决策(8)

实际上，基于意识层之下的广博的生活积累，以这种方式作出的决定，往往要比有意识地、费力地分析得出的结论更可靠。理性分析的左脑思考者一定会为他们自我满足的主张辩护，而作为领导者，如果想征服他们的阵营，就需要坚信自己的直觉，需要足够的自信。这会给你带来丰厚的回报。使"躺下来"变成一种时间管理和问题解决的手段，无疑是一个精明的领导诀窍。

战略性思考

有时候，我们所要解决的问题不是一个具体的操作问题，而是一个关系到整个公司及未来的战略性问题。也许这个问题本身还没有明确的定义，但领导者却需要据此确定公司的发展方向或愿景。最优秀的领导者似乎都具备一种不可思议的能力，能够将事物简化至最低的常识水平，这样他们就可以轻松而又令人信服地传达自己的想法。他们可以看到问题的"全景"。对于这些领导者，那些直接向他们负责的高级管理者的评论往往是"这么多次以来，他总是对的"，或者是"在我开始干之前，必须要做好准备工作才能跟上他的节奏"。

正是这种对问题、市场或商业的本质的清晰认识，决定了战略上的根本区别，并且淘汰了那些含混不清的想法。这种战略性思考不仅仅用于制定公司的计划，很少有领导者热中于精确地制定计划。对于最高层领导者而言，制定计划更多地牵涉到个人的愿景。那是一幅"全景图"，如图画般清晰；在这幅大图中，愿景可以用几个词或者简单的比喻来描述，尽管这通常要以某些复杂的商业知识为基础。关键问题总会显现出来-处理好这些关键问题，就是商业成功的全部所在。

除此之外，相信任何问题都可以解决的自信和积极态度，也是领导者的最优秀品质。但是，要在重要的问题与烦琐的小问题之间作选择，这种能力不是通过逻辑训练就能获得的。有很多人十分聪明又有理性，却作出了愚蠢而短视的决策以及浅薄的人际关系判断，并且一

再地把他们的全部注意力放在在那些微不足道的细枝末节上。而在最高领导者这个位置上，更有可能是第六感在起作用。正如RTZ公司的执行总裁罗伯特·威尔逊所说的："问题不会自己暴露出来让你发现。"这样的思维方式常常被描述成"外来的"-如果愿意，也可以称为横向思维。但是，作为领导者，你不能逃避自己所负的思考责任，也不能推给管理者，哪怕他是最有能力胜任的，尽管你有可能逃避或推卸某个公司错误变革或利润下滑的责任。事实上，这样的思维方式不仅体现在大方向和总体战略上，在公司的各个管理层也都占有一席之地。因此，为了公司的成功，富于创造力的领导者必须成为榜样和楷模，而不是所有创意的源泉。在思考力上胜过竞争对手，或许仅仅意味着具备某些基本的感觉和能力，能够像顾客而不是像管理者那样思考；或许这也意味着"站在他人立场上思考"-也就是从另一个角度来看问题。

第44节：第4章 解决问题与作出决策(9)

战略性思考实践

担任金色奇迹食品公司执行总裁时，杰克·罗厄尔经常挂在嘴边的，不是快餐或炸薯条等现成产品，而是"充填技术"。所以对他来说，公司大胆地涉入杯面领域，并不意味着偏离原来的核心业务，尽管视野狭窄很可能失去商机也是原因之一。伯明翰米德希尔思住宅互助协会的执行总裁迈克·杰克逊，明确地把自己领导的住宅互助协会视为零售业的一员-很多商店的集合体。TSB集团公司的执行总裁彼得·埃尔伍德持有相同的营销观。这种经营方式不仅可以使你清楚了解公司的本质，而且也让你明确自己对市场的总体态度。这样，每一个零售商都变成了潜在的楷模，每一条商业街都变成了优秀创意的源泉。

借鉴零售业的营销模式，包括"一站式"的物流方式，目前在各个银行的营销部非常流行。但是，几十年来推行的"顾客至上"这一行业准则，尚未彻底清除根深蒂固的旧有文化。要达到"快乐购物"的理想，还有很长的路要走。清晰的思路是必要的。要做到这一点，必须从领导者开始，而且不能仅仅依赖于销售部门的市场分析。正相反，过度强调分析反而会使愿景变得模糊，或者偏离重点。对于一个"感觉良好"的策略，要说的其实很多；它既关乎理智，也关乎情感，或者更准确地说，既要用左脑，也要用右脑。这些就是目标明确的思考的特点，正是这样的思考方式造就了杰出的领导者。

对于马克斯-斯宾塞有限公司来说，引入公司自有的信用卡以及后来的一整套金融服务，是一项重大的战略举措。但在当时看来，那似乎偏离了公司的核心业务。事后证明，由当时任财务总监的基思·奥茨策划的这项拓展业务十分有利可图。但是，对于当时的公司来说，这一举措所借用的经营理念是完全陌生的，因为作为零售商，公司追求的是营业额和短期赢利能力，而不是长期回报。所以，这一转变很难被接受，因为"在3年内都不会赢利"。比如，对于是否要涉足当时十分

活跃的住房抵押业务，就有很多的相关问题，要求从根本上再次检验公司的实力和市场形象。重新占有贫困抵押人的房屋，这可能会损害公司出类拔萃、体贴客户的良好形象。事实上，基思·奥茨作出的直觉决策也反对进入抵押业务，但却支持引入其他一些金融服务。引入自有信用卡意义重大；作出这一决策，仅仅依赖于直觉-基思·奥茨感到它"是正确的"；而事实最终证明，这的确是一个出色的决策。作为领导者，你必须站在战略的高度上思考；不过，任何一个创意都有可能事后被证明是至关重要的，决定着公司当时的前途。作为一个问题解决者和创意的源泉，你是一个榜样、一个行动楷模，你要为营造以人为本、富于创新的企业文化树立风向标。

第45节：第4章 解决问题与作出决策(10)

理解你的公司

有时候，为了对公司、对你与市场和竞争对手之间的关系有一个清晰的认识，我们需要在上一章所谈到的右脑思维，不管它是怎样发生的。如果问题十分复杂，或者充满未知因素，或者走向了另一个极端 -太习以为常了，以至于你必须从一个全新的视角去审视它 -那么这时候你就特别需要右脑思维。就像应用于市场策略和产品策略一样，创造性思维同样适用于公司内部的体系与结构。

目标人寿保险公司的常务董事艾琳·格雷厄姆曾利用周末的一点儿时间想到了一连串创意，并据此促成了一次重要的公司重组。在这个案例中，根据营销过程而不是常规的产品或地域因素（在这之前，公司的资金一直封闭，所以常规营销理论不适用）来确定公司的组织结构，这种做法使公司的经营效率显著提高，经营成本明显降低-事后看来，那不过是常识。在这类案例中，尽管所涉及的主题已经经过了长时间的刻意思考，但创意似乎来得很轻松-"它们就像泉水般涌出"。棘手的问题不一定就要求棘手的解决方案。顿悟得出的结论与长时间思考后的截然不同，它们的价值常常被低估，因为看起来是那么简单、那么显而易见。它们也可能是一种惊喜-也就是说，其中含有"意外发现"的成分，尽管事后看来，这些解决方案也不过是常识。正像万宝华人才资源公司的董事长莉莲·贝内特所描述的，它们都是GBO

（glimpses of the blindingly obvious）-"对视而不见的明显事实的一瞥"。

创意很可能并不像这些例子一样完整且有着漂亮的包装。它可能更多的是一种领悟，是对公司和市场的本质或者人事问题更清晰的理解，也可能仅仅是另一个审视问题的角度。比如，它所针对的可能是你处在一个怎样的行业中，或者你想进入一个怎样的行业，而不是你的战略是什么，或者你计划怎样达到某个目标。

现任中心独立电视公司常务董事的莱斯利·希尔，在担任一家玻璃集团（隶属于一个更大的集团）的董事长时，曾经面临一个很严重的问题。在这个集团当中，有一家公司是专做壁球场地玻璃围墙的。莱斯利意识到，这家公司其实根本就不属于玻璃制造行业，归入软式墙网球设备制造行业倒更合适。认识到这一点之后，他确定这家公司不适合再与其他的玻璃制造公司放在同一集团里，因此决定把它卖掉。事实证明，这并不是一件很容易的事，因为这家公司的产品在很大程度上是一次性的。虽然管理层收购（MBO, management buyout）在当时还很稀罕，但是莱斯利却意识到，对于这家公司来说，管理层收购会是一个恰当的处置方式。最终，集团成功地以这种方式卖掉了这家公司，而反过来，这家公司也成功地脱离了多种经营的集团。在这样一些顿悟之后，时常会有一个事后的SWOT分析^①，或者是一个特别的研究计划紧随其后。但是，在这种基本层面上，能够激活一个全新观点的往往是直觉，而不是任何系统的方法。要认定一家玻璃制品公司不属于玻璃制造行业，通常需要横向思维或直觉思维。作为整个解决方案的一个关键因素，想到管理层收购这一点证明了，联想对于创造力来说是多么重要-正是因为有了联想，才使原本毫不相干的一些创意融合成为一个更重要的成功创意。

第46节：第4章 解决问题与作出决策(11)

有竞争力的解决方案

右脑思维在任何情况下都是不可或缺的。比如，我们时常需要辨别一个人是否值得信赖。你或许会把这叫做直觉或"本能感觉"，不管是什么，如果没有它，你就不可能与他人深入交往。同样，要想在价格或销售渠道上打败竞争对手，可能意味着要抛弃那些值得怀念的、曾经令人满意的惯例，打破束缚头脑的常规；而在利用逻辑推理的方法解决问题时，这几乎不可能发生。事实上，假如总是要通过某种可以理解的过程来产生创意，那么领导者几乎根本没有存在的必要了-不用说那些缺乏经验但却精于计算和分析推理的管理者，连计算机程序都能可靠地完成一系列的逻辑推理步骤。对于领导者来说，这些职能是可以委托给他人的。更确切地说，所有名副其实的竞争者都读过同样的书籍或案例汇编，都将按照同样的思路来思考。所以，逻辑思维并不是那种可以创造竞争优势的思维方式。

电子元件公司的执行总裁罗伯特·劳森十分强调直觉作为一种"异化因素"在现代商业中的重要性。他认为，由于各种来源的信息几乎随处可得，所以已经确立的竞争优势会不断地被削弱。系统的方法不能导致特殊化；我们不能再仅仅依赖于系统分析，因为竞争对手也全都掌握着相同的方法和工具。直觉思维可以摆脱一味模仿的线性思维的束缚。在强调直觉和智力（指全脑的智力）不可或缺这一点上，劳森与很多最高层领导者不谋而合。而且，从最高的战略决策层直到最低的生产车间层，这个道理都同样适用。他还强调说，尽管作为公司内的授权人和推进器，领导者可以为必需的创造性过程树立榜样并营造氛围，但这种思维能力并不专属于任何一个人。非线性思维的、实际上不受约束的右脑，才是赋予你优势的先天资源。这正是领导者的附加价值之所在，也是竞争优势的关键。

解决操作性问题

日常操作问题上的创意，也可以像战略上的重大领悟一样迷人。欧文（大不列颠）公司的常务董事马克·沃兰德以前曾经从事过包装行业。在采访中，他给我讲了一项涉及给瓶子贴标签的技术革新。问题是：当标签堆放在一起时，它们往往会粘在一块儿，很难分开，看起来不可能用机器来自动处理。但是后来，他注意到了流水线上的工人们是怎样干活的：他们先是在桌子上用力摔打一摞标签的一边，然后再把它们稍稍展开成扇形，轻而易举地就完成了手工操作的过程。于是，通过设计出一种模仿手工操作（摔打然后展开成扇形）的机器，加工过程第一次实现了自动化，并带来了极大的最终效益。当然，这不过是常识，就像任何优秀的创意事后看来都是常识一样。如果马克·沃兰德把自己封闭在管理圈里，从不踏足车间，就不会产生这个创意。在思路豁然开朗之前，他必须亲自去看、去听、去感受实际的操作。他不必去细究这些操作过程的复杂性，不必提出深思熟虑的专家意见，也不必考虑什么是不可能做到的，他只要坚信一定有办法，只要去想什么是可能做到的。这种"可能性"思维方式，是成功的领导者必备的思维利器，它可以有效地解决各种问题，不管是战略性的，还是操作性的。

第47节：第4章 解决问题与作出决策(12)

英国核电公司的执行总裁罗伯特·霍利博士回忆说，他曾经碰到过一个比黏手的标签还要“黏手”的难题。问题是一个需要以交叉线股（以相反方向缠绕的线股）来包绕的组件，不幸的是，这种包绕方法受到专利保护。研究该项专利的细节后发现，受专利保护的方法只限于10条线的交叉缠绕线股。解决办法一下子从直觉跳了出来，好像这个问题从一开始就不应该成为问题：可以用9条或者11条线-严格的线数本来就无关紧要。虽然事后看来这个解决办法是理所当然的，但在当时众多专家的眼中，却一直是一个棘手的难题。所以，你根本不必付出巨大的代价重新发明人人皆知的轮子，一个小小的创造性思维就已足够。

宝华特公司的常务董事兼执行总裁戴维·莱昂曾经解决过这样一个特殊问题：该公司所使用的凝固气体燃料的覆盖装置，在运输和拆装的过程中很容易被损坏。他想到的解决办法十分巧妙，综合借鉴了两种技术：一是使用泡沫聚苯乙烯的电视包装技术，二则与考特尔兹纺织公司研发的文胸带相关。同样，这个解决办法也来自于行业之外，并且也不是长时间冥思苦想的结果，而是想象力横向跳跃的产物。

具体操作上的创意，不但可能蕴涵着令人难忘的创造，也可能有重大的经济意义，可能带来长期的附加价值。有一次，德士古有限公司的联合常务董事唐·贝内特必须说服美国分公司的最高管理层，让他们批准通过一个十分激进的高风险提案：对北海的石油勘探进行大规模的投资。尽管这一提案十分复杂且没有经过论证，但是其潜在价值却高达数百万英镑。可以说，这个提案之所以能最终通过，在很大程度上要归功于唐的游说能力，以及他向母公司的高层管理者们介绍方案时的新颖方式。当时，他碰巧在工作中看了一段虚拟影像的录像；他立刻意识到，自己已经找到了解决办法。运用虚拟影像技术以及录像媒体，他在仅仅8分半钟的时间里就清楚地传达了所有的重要信息。

就这样，新的提案得以实施并获得了巨大的成功。在这个案例以及其他很多案例中，仅靠一个自发的创意就带来了巨大的商业利益；而在有些情况下，它甚至可能促成更有利的长期战略的转变。

领导者通常并不与超凡的创造力联系在一起-广告创意总监或者设计顾问倒很可能如此。在很多程度上这是因为他们有着脚踏实地的稳重态度-在每个创意实施之前，都会对其加以检验。但是，当创造性思维的真正范例出现时，他们所展示出来的，就不仅仅是富有创造力的领导者和思路狭窄的管理者之间的差别-通常其他的管理者都只为自己着想，而领导者却展示出了能够推动整个公司向前发展的巨大潜力。创造性思维无需买进囤积；只要有一个优秀的领导者和适宜的文化环境，那么管理团队中的每一位成员都能为此作出贡献。

第48节：第4章 解决问题与作出决策(13)

伟大的复出

对阿特金斯袜业集团公司的执行总裁安德鲁·弗里曼的采访结束后，我久久地沉浸在兴奋之中。一双20世纪70年代的厚底儿鞋，一个运动型汽车的方向盘，一只神奇的回旋镖.....在开车回家的路上，这些形象盘旋在我的脑海，挥之不去。

问题的起因是：由于供应商调整政策，大型零售商BHS将阿特金斯集团从他们的主要供应商名单上划掉了。在一个不辞辛苦的销售主管的帮助下，安德鲁·弗里曼想到了一个极不寻常的解决方案。

BHS管理层中的少数几个关键人物成了他们的突破目标。无论如何，安德鲁·弗里曼都要说服名单上的这几个人，促使他们改变BHS的供应商政策。一个星期一的早晨，排在名单首位的BHS董事迈克·弗朗斯收到了一个包裹，里面有一个运动型汽车的方向盘，还有一张打印的小卡片，标题是"伟大的复出第一号"。卡片上讲述了尼基·劳达重返赛车场的故事，令人惊叹："在1976年的国际汽车大奖赛德国站的比赛中，尼基·劳达遭遇了可怕的撞车事故，但是后来他又成功地重返赛车场，为此他的名字将永远被人们铭记....."卡片上只字未提阿特金斯集团。

收到了方向盘之后，迈克·弗朗斯并没有当回事。但是第二天早晨，他又收到了一个包裹。

这一次，包裹里面是一双厚底儿鞋，卡片的标题是"伟大的复出第二号"，用以纪念厚底儿鞋在当代时尚中的复兴。到了第三天，出现在包裹中的是一顶职业赛马骑师的帽子，以及鲍勃·钱皮恩的故事：在1981年，他战胜了癌症，也战胜了对手，赢得了全国赛马大赛的冠军。这一次，弗朗斯决定把包裹的事告诉其他的董事-大家都感到非常吃惊，原来每个人都收到了相同的包裹。执行总裁收到了，两个袜类采购负责人也收到了。这时，他们每个人都对此产生了兴趣，开始期

待着星期四的包裹。星期四，包裹到了，里面是一张音乐CD和一张同样的小卡片-这次是纪念享有盛名的瑞典流行乐组合阿巴乐队，仍旧只字未提寄件人。

星期五的早晨，当装着回旋镖的包裹送来时，他们全都有了心理准备。然而这一次，卡片上没有故事，只有一小段解释。首先是一些恭维话，说什么在新的管理层领导之下，**BHS**本身的经历就可以称得上是一段复兴佳话云云。接着，回顾了阿特金斯集团与**BHS**之间动荡的关系史，并像尼基·劳达那样表明了阿特金斯集团的决心："一定要东山再起，再创辉煌。"然后，提出了阿特金斯集团的一个请求-双方举行一次会面："像**BHS**一样，阿特金斯也已经焕然一新；像**BHS**一样，阿特金斯也是一个令人愉快且充满活力的现代化公司。而且，巨大的商业利润.....想想看，这将是一种多么美好的伙伴关系啊！毕竟，在其他供应商当中，有谁会如此费尽心思地取悦你们，让你们的这一个星期过得如此愉快呢？"这一招奏效了。安德鲁·弗里曼回忆说："我们接到了期待已久的电话，然后我们进行了一次会面，伴随着和谐的背景音乐和愉快的气氛，就这么简单。"

第49节：第4章 解决问题与作出决策(14)

这个案例证明了富有创造性的领导者的影响力。毫无疑问，对于阿特金斯集团和它的竞争对手来说，这个棘手的问题是它们各自的领导者都要面对的。但是，他们的领导风格却有着天壤之别。在其他受影响的供应商那里，人们就像一群没有母鸡带领的小鸡一样，慌慌张张地东奔西跑。对于阿特金斯集团来说，仓促地采取行动也是一种选择，但如果那样的话，在强大的竞争对手面前，就永远只能做跟随者。当竞争对手在为签下新的合同而不惜代价地四处奔走时，要按捺住焦急的心情，耐心地孵化解决方案，这需要很大的勇气和出色的领导力。制胜的秘诀在于高质量的思维，而不是行动。

安德鲁深谙公司内部经营管理的微妙之处；他知道，他的讯息必须同时传达到BHS的几个不同的管理层："如果你打算一次只传达到一个管理层，那么假如在较低的层级就被阻止了，你就很难再继续向上层传达了。"他的策略带来了切实的成果-确切地说，挽救了价值数百万英镑的业务，公司的前途也得到了保障，而代价只不过是不到1000英镑的推销费用。整个活动完全是安德鲁的一个创意-以前在担任一家公司的常务董事时，他曾经小规模地运用过这个创意。这种创新并不是领导者唯一的责任-他的责任远不止于此。但是，领导者可以树立榜样，可以帮助公司营造良好的创新氛围，以鼓励其他人锦上添花，贡献出他们各自独有的创新才能。

作出真正重要的决策

在我采访的这些领导者当中，有很多人采取了一种谨慎的观点，那就是要确保自己作出的决策有一半以上是正确的。我觉得，这个比例实际上还更高一点儿。但是，这些决策的性质以及它们对公司的影响或许更重要。只要有少数几个惹人注目的正确决策，就足以让一个管理者跃升至领导者的高度，不管他的决策命中率有多低。说到作出

决策，这些领导者们到底是怎样思考的呢？他们是否有什么经验教训，可以供那些有志成为商业领袖的人学习和借鉴呢？

作决策，就像其他的管理活动一样，有着领导者自身的左脑思维和右脑思维的特征。有些时候，作出一个决定，无非就是谨慎而客观地列举一些事实-针对某种主张的正反两方面的论据，或者是某个行动方案的优点与缺点。这个过程需要左脑的逻辑推理和顺序推理，适用于大量日常活动的决策。但是，在领导者必须要作出的决策当中，这样的决策只占一小部分。通常来说，这样的决策可以交给公司内较低层的管理者来作；而且，它们往往严重依赖于系统分析的方法或者计算机程序。我们甚至可以认为，那些无需真正的判断或直觉能力就可以作出的决策，根本就不应该被归入管理者的职责当中，更不要说是公司老总的职责了。

第50节：第4章 解决问题与作出决策(15)

优秀的决策者必须敢于质疑那些看似合情合理的结论，以及它们所依赖的分析方法和很多假定。这正是右脑的直觉思维、怀疑思维以及横向思维的用武之地。对于已掌握的数据，尤其是像决定大多数资本投资的未来收支预测这样的重要数据，谁来判定它们是否完整、是否可靠呢？作出的假定有哪些是经过了很多次的数据搜集与分析？这些假定到底有多可靠？反过来说，它们是源于事实，还是基于意见、判断、信念、感觉甚至是偏见？例如，有关利率或汇率的一些关键假定，到底能在多大程度上影响评价结果以及最终决策？我们要以什么样的逻辑为基础，才可以作出是或否的最终决定？

最优秀的决策所依据的这些判断，正是优秀管理者的附加值，也是优秀领导者的一个标志。对于作决策的这种特征，那些做得最好的领导者把它视为一种艺术，而不是一门学问。通常情况下，信息很不完整，有时候时间还很紧迫，并且不是总能给出合乎逻辑的解释，在这样的条件下依然能够作出英明的决策，这就要求领导者必须具有直觉和勇气。

决定等一等

迅速而果断地作出决策（尤其是在信息不足导致风险增大的情况下），这是现代管理者职能的一个重要部分。能够十分迅速地作出决策，必然有助于展现管理者大刀阔斧的气魄，尤其是在下属满怀敬意地旁观或者是总公司老板关注的情况下。但是，这样做未必就是明智之举。对于大多数最高层领导者来说，不到最后时刻，他们是不会主动跳入决策陷阱的。在最初设定的最终期限到来的时刻，才发现或者一直就忽视了一个严重的问题，这种情况经常发生。更常见的情况是，在表面上的"拖延期"里，拿到了更多能够改善决策质量的数据，或者完成了进一步的有效数据分析。当必须要作出一个决定时

（可能牵涉到判断力和某种第六感），无论相关的信息是多么少，真正的领导者都不会畏缩不前地推卸责任。

极少有无法在24个小时后作出的决定；这一点特别适用于公司的战略性决策-这恰恰是董事长或执行总裁的主要职责。比如，实现一次兼并可能会花上几个月甚至是几年的时间，同时还要投入大量的人力物力。在这种情况下，拿出一两天的时间来作进一步思考，或者干脆什么都不做，通常都是可以得到充分补偿的-当然，这种补偿提升的是决策的质量，而不是管理者大刀阔斧的形象。决定等一等，这本身或许就是领导者需要作出的一个重要决策。

顶着最终期限

领导者对顶着最终期限工作都十分熟悉。他们能有今天的地位和成就，正是因为他们按期完成了一些重要的任务。不过，大多数的决策都可以等待。马克斯-斯宾塞有限公司的董事长理查德·格林伯里爵士常常会把一个决策，尤其是一个重要的决策放到第二天再来作出。通常，这个孵化阶段已经够长，足以保证一个清晰而可靠的决策可以在清晨的朝阳里破壳而出。英之杰公司的执行总裁查尔斯·麦凯也知道，“枕着问题睡一觉”是什么意思。通常，如果他在星期五收到一份计划书，那么相关的决策要等到下个星期三才会作出-不管所需的信息是否齐备。对一些十分重大的决策，他也会拖延这么长的时间-之所以这样，不是要获取更多的信息（这种举动的效果通常是递减的），而是要重新考虑问题。实质上，拖延期就是给思考留下的时间：可能是为了继续反复考虑问题，也有可能是为了让潜意识完成筛选的本职工作-在这之后，一个让人有“正确感”的决策就出现了。

第51节：第4章 解决问题与作出决策(16)

尽管右脑并未意识到有一个最终期限的存在，而且右脑孵化创意的时间可以短至瞬间、长达几年，但是有些令人拍案叫绝的决策，却真的与压力和最终期限有关。比如，罗捷科国际公司的营销经理玛丽恩·刘易斯就需要一个最终期限。她必须要完成的一份报告会一直拖到不能再拖，“然后，报告就行云流水般地写完了”。之前我曾经提到过，大不列颠航空公司的常务董事罗杰·伯内尔曾经面临一个必须作出的决定。这个决定本身看似只涉及公司的一位董事的退休安排，但是实际上却有着更加深远的意义。在这个案例中，问题本身并不迫切，但是伯内尔却“私下”把1994年春天设定为自己作出最终决定的期限-果然，在一个阳光和煦的星期天，他正修剪着草坪，直觉思维给出了答案。他还由此学会了将最终期限用做刺激右脑思维的工具。英国电信公司的副董事长迈克·贝特，还有其他一些与我交谈过的总裁，也都很乐于承受最后期限带来的压力。不过，对于领导者来说，最后的期限会变成一种内在驱动力，反映出领导者自身的激励水平和紧张程度，同时融入到潜意识所需要的孵化阶段中。我们每个人都不同，所以我们要了解，自己怎样才能让思维发挥出最大威力，作出最佳决策，以及什么时候有必要为目标制定合适的时间表。

对决策的自信

作决策的另一个特征是自信-相信自己作出的决定是正确的；无论作出决策是迅速还是缓慢，这一点看起来同样适用。有些受访的领导者认为，进行重要的决策并信赖自己判断的能力，正是多年来经验积累的结果。也有一些人认为存在着第六感，一种可以预感到某事正确或错误的本能感觉。有时候，尽管在一段时间内你并未有意识地去思考某个问题，但后来，创意或决策却突然从天而降-在这种情况下，直觉的痕迹就很明显。

正如前面我们所看到的，柯图泰国际有限公司的前常务董事格雷厄姆·库珀"枕着"一个问题睡了一觉，在醒来之后问题就"自动"解决了。尽管在这之前他已经在这个问题上花了很多心思，但是当决策最终到来时他才发现，原来这个才是最理想的。就这样，他不仅作出了一个是或否的清晰决策，同时也对很多相关的问题有了更清晰的认识。如果从全新的思维方式这层意义上来说，这算不上是一个"意外发现" -他已经对这个问题的很多方面反复思考过上百次了；但是，这个决策却带给他一种强烈的正确感，虽然在前一天晚上他还没有足够的把握。这个决策牵涉到很多问题（最正确的决定很可能也是最难以接受的），但是坚信自己已经作出正确的决策，其他的一切也就都显得不重要了。所以，如果你知道一个决定是正确的，即使它不讨人喜欢，也许还含有多余成分 -甚至可能导致你的处境更艰难，它的降临还是会让你感到一阵轻松。之后，你会有一种如释重负的感觉，因为你已经拥有决策的自信心，走出了困境。

第52节：第4章 解决问题与作出决策(17)

有一次，伦敦卢顿航空公司的执行总裁理查德·古丁和一个承包商谈判。针对一个重要的承包合同，对方提出了价值30万英镑的索赔要求，而航空公司方面的估价不到20万英镑。在这种情况下，理查德采取了与惯例截然相反的做法。他十分强烈地感觉到，自己应该马上接受对方30万英镑的索赔要求，而不该为了讨价还价而耗费几个月的时间。之所以作出这样的决策，是根据他觉得对方会怎样想、怎样做，而不是基于20万或30万这些数字。

当然，这只是一个日常决策的例子，可以利用基本的逻辑推理和论证来解决-无非就是权衡正反两方面的所有因素，包括对某些间接因素或不可预测的因素进行评价。就这件事而言，理查德的决策并没有什么大不了的-如果就为了这10万英镑的差额而与对方"开战"，谈判间接产生的费用很可能轻易地就超过了省下的费用；而且，还会导致双方无休止的争执和敌意，而不是像现在这样的合作机会和良好关系。但是，真正让这个决策显得与众不同的，是它所带来的正确感。合同或财务决策（不同于直接的人际判断），尽管完全可以运用有意识的逻辑推理来处理，但也同样可以受益于第六感。

决策涉及巨大金额时，几乎都包含主观因素和未知因素。而且，这些因素是逐渐渗透到领导者的思想中的。不知什么原因，潜意识就是更注重整体事物，就是能够摆脱僵化原则或惯例的束缚，就是能够很好地处理无法量化的人际问题；而且看起来，在展望未来这一点上，潜意识思维就是远远要比左脑的逻辑思维看得更透彻。

这种正确感（往往是绝对的确定性），正是不善言辞和推理的右脑思维方式的一部分。有些重要的决策，看起来根本不需要任何公认的逻辑推理，正确感正是这些决策所普遍具有的一个特征。福斯罗克膨胀材料公司的常务董事利昂·金十分看重这种正确感在选择顾问时所发挥的重要作用，因为对于合作的双方来说，相互信任是至关重要的

前提。雅芳化妆品公司的董事长保罗·索思沃思想要聘请广告顾问时，也同样需要调动这种直觉判断的决策能力。那一次，有一家小广告公司前来应聘，他们曾经参与策划过一次选美比赛。可以说，无论是业绩，还是资历背景，这家小公司都没有什么竞争力。但是，在两个前来做演示报告的年轻人身上，以及在他们就一个宣传活动所提出的创意中，却有某种无法言传的东西激起了保罗的确定感，促使他毫不犹豫地决定与他们合作。

这种直觉判断力适用于各种各样的决策。它可以让威尔莫特狄克逊公司的董事长伊恩·狄克逊在不到半个小时里就作出决策，关闭了一家公司。但是，这种直觉能力必须经过训练和强化。阿盖尔集团公司的副董事长戴维·韦伯斯特对这种决策过程也不陌生。记得有一次，他星期五考察了一家酒店，星期天就和他们签下了收购合同。领导者是否经常作出这样一些决策，这要取决于公司的性质。但无论是事后还是当时看来，这种经历都让人捏了一把汗，因为正是这种肾上腺素上升、一时冲动下的决策引起了一系列的连锁反应-这可能影响到整个公司的发展方向。由戴维·韦伯斯特敲定的这桩酒店买卖，后来成为了阿盖尔集团公司的一个战略转折点。决策的累积效应，再加上艰难的决策往往要由最高层（他们责无旁贷）作出的必要性，使得决策这门艺术成为领导者的一个重要特征。

第53节：第4章 解决问题与作出决策(18)

给未来领导者的提示

1. 要投入大量的时间，有意识地从所有可能的角度去思考你的问题或决定。
2. 要忍受挫折-有时候，挫折就是伟大创意的种子；无论如何，忍受挫折始终是领导力的一个组成要素。
3. 如果你在一个问题上卡住了，那就去做另外一件完全无关的事-先忘掉它。
4. 不要害怕接受或者给自己设定不必要的最终期限-你的畏难情绪会成为弊病滋生的根源。
5. 哪怕是最非凡的创意也要经过检查。可以向其他将要负责实施创意的人寻求帮助。
6. 要时常陈述和重申你的主要目标和问题，包括个人的目标和问题。这可以让你的潜意识知道它们的存在；这样，在你忙着处理别的事情的同时，潜意识就可以对它们起作用。
7. 不要照搬特定的促销创意，它们似乎从来不会再次风光。要像阿特金斯袜业集团公司的执行总裁安德鲁·弗里曼那样，构想出你自己的创意。
8. 要依据自己的想法和感觉来作出决策。
9. 要小心系统分析或数据，不可轻信它们的指示。你要始终对自己的决策负责。如果有必要，就改变系统分析，质疑数据。
10. 除非迫不得已，不要急着作决策。要做好"枕着问题睡一觉"的准备。明天，就有可能让位于其他的决策，或者对问题有了新的看法。人们记住你是因为你作出了正确的决策，而不是仓促的决策。
11. 要时常回想你过去作出最佳决策时的环境。可能是在工作之余的短暂休息中，或者是在一个难以成眠的夜晚，或者是在一觉醒来的

清晨，又或者是当你坐在办公室对面的公园里时。要营造和利用最佳的个人环境，以便你作出高质量的决策。

12. 在作出人事决策时，要特别关注自己的感觉，即使你可能无法表达出来；同时，要重视第一印象的价值。不要依赖于个人简历、推荐信、专家意见或者是心理测试-只管给他们合适的职位。要有勇气形成你自己对某个人的独特印象，这也是领导职责的一部分。

13. 要乐于接受必须作出决策的处境。正是它们造就了现在的你；而且，如果想要有所成就，你就不能逃避它们。

14. 要开始了解帮助你作出最佳决策的内在机制-它是你内心的良师益友，英明而审慎。只需停下手头的工作，去倾听内心的声音，并为自己留出个人空间，就不难做到这一点。